UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS NO BRASIL
- ESTRUTURA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES -

Edileusa Godói-de-Sousa

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

EDILEUSA GODÓI-DE-SOUSA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS NO BRASIL
- ESTRUTURA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES -**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Godói-de-Sousa, Edileusa

O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades / Edileusa Godói-de-Sousa. -- São Paulo, 2010.

204 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientadora: Rosa Maria Fischer.

1. Terceiro setor 2. Associativismo 3. Sucessão I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 361.7

**Aos meus pais,
Maria de Sousa Marques e
Oswaldo Marques de
Godói, que sempre me
fizeram acreditar que todo
sonho é possível à medida
que batalhamos para
realizá-lo.**

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer por ter me aceito como orientanda e pelo respeito, amizade, carinho, seriedade e profissionalismo durante todo o processo de orientação.

Ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, que desde o mestrado tem sido um grande amigo, colaborador e orientador em momentos decisivos de minha vida.

À Prof^a. Dr^a. Kárem Cristina de Sousa Ribeiro, pela amizade, incentivo e apoio na minha vida acadêmica.

À Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini e ao Prof. Dr. André Luiz Fischer, membros da banca do Exame de Qualificação, pelas críticas construtivas e sugestões de grande importância para o aprimoramento deste trabalho.

Aos professores que gentilmente aceitaram o convite para participar como membro da banca de defesa desta tese.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP pelos conhecimentos e experiências transmitidos. Em especial, ao Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque que apoiou o pedido à Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) para a utilização do banco de dados sobre os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).

À SENAES/MTE pela disponibilização do banco de dados.

Aos colegas do doutorado pela troca de experiências, e aos colegas orientandos da Prof^a. Rosa, pelas sugestões em nossas sessões de orientação, particularmente, ao Luciano Sathler pela sugestão do tema desenvolvido nesta tese.

Aos funcionários do Ceats pela receptividade e colaboração, principalmente à Alda Araujo, Luana Schoenmaker e Mônica Bose, pelo apoio, e ao Fu Kei Lin pela colaboração na formatação do questionário de pesquisa na plataforma *SurveyMonkey*.

Agradeço aos amigos que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento nesta etapa, em especial à Edvalda Leal, Mara Soares, Jacqueline Borges, Lina Nakata, Andréa Cruz, Adriana Smart, Cíntia Rodrigues e Rodrigo Miranda.

Às associações participantes da pesquisa, pela receptividade e colaboração para este estudo.

Ao CNPQ, pela concessão da bolsa de estudos que viabilizou financeiramente a realização do curso de doutorado ao longo dos últimos três anos.

E agradeço a Deus que me abriu mais esta porta.

**“Só o povo organizado salva o povo’.
Este lema faz com que a gente aqui se
preocupe em não só dar o peixe,
mas ensinar a pescar.”**

(Entrevistado Associação 28 - PE)

RESUMO

O propósito desta tese foi investigar como tem ocorrido o processo de sucessão em empreendimentos sociais no Brasil, com foco no associativismo produtivo, identificando quais fatores limitam e quais facilitam esse processo a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida em duas etapas complementares. Na primeira etapa, o grupo amostral compôs-se de 378 empreendimentos, que foram objeto de um *survey*, para identificar as associações produtivas. Destas foram selecionadas para constituírem a amostra aquelas que já passaram ou estão passando por processo sucessório e cujos dirigentes demonstraram disposição em participar da pesquisa. Na segunda etapa, composta por uma amostra com 32 empreendimentos, buscou-se analisar como interagem as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente na configuração do processo sucessório, identificando quais os fatores que, em cada uma dessas dimensões, podem facilitar e aqueles que podem limitar o processo sucessório. Para analisar a estrutura e as principais características do processo sucessório, tomou-se por base os seguintes eixos orientadores: *dimensão Indivíduo* - papéis da liderança, habilidade da liderança e estilos de liderança; *dimensão Organização* - estrutura, planejamento, conselhos, comunicação (transparência), controle e avaliação; *dimensão Ambiente* - influências dos *stakeholders* (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório. Os resultados obtidos apontaram que uma das principais características das associações produtivas pesquisadas é a existência de um entrelaçamento entre dimensões política, econômica e social. No entanto, tais iniciativas têm como um dos principais desafios, o de criar contextos favoráveis a essa organização socioeconômica e política entre cidadãos que compartilham mais carências que recursos para a construção e manutenção de um projeto associativo. Sobre o processo sucessório, os dirigentes das associações mostraram-se conscientes da importância de planejar e de gerenciar seu desenvolvimento, mas dispõem ainda de ferramentas pouco estruturadas para isso. As associações também atribuem importância à gestão compartilhada do processo sucessório como forma de conciliar expectativas tanto do público interno, quanto do público externo, porém, não dispõem de um sistema estruturado de administração desse processo. O processo sucessório nas associações pesquisadas encontra-se em fase de construção: adapta-se às demandas do cenário atual, mas apresenta evidentes necessidades de aprimoramento para uma condução mais efetiva do planejamento e da gestão compartilhada do processo.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate how the succession process in Brazilian social enterprises have been executed, focusing on productive social activism. The study identifies which factors limit and facilitate this process, based on the following aspects: Individual, Organizational and Environmental. The nature of this research is exploratory and descriptive and was developed in two complementary stages. In the first stage the chosen group consisted of 378 enterprises that were the subject of a survey to identify the productive associations. The survey was set up to identify associations which are productive and within them, the enterprises which are active and those which are going through a succession process. The disposition of the leaders in taking part in the survey was also taken into consideration. The second stage was composed of a sample of 32 enterprises in which their interaction in an Individual, Organizational and Environmental level when going through a succession process was analyzed, identifying what facilitates and what limits this succession process. To analyze the structure and main characteristics of the succession process, these were taken as the base according to the following guidelines: Individual dimension – leadership roles, leadership abilities and leadership styles; Organizational dimension – structure, planning, counseling, communication (transparency), control and evaluation; Environmental dimension – stakeholders' influence (community, suppliers, clients, partners) in the succession process. The end results suggest that the main characteristics of those productive associations analyzed here is the intertwining of political, economic and social dimensions. However, one of the major challenges for these associations is to create positive outcomes in a socio-economic and political environment where community resources are scarce, rather than sufficient to build and maintain a cooperative project. Regarding the succession process, the association's leaders showed an understanding about the importance of planning and managing their progress, but still had tools with lack of structure to do so. The associations also attribute importance to the participative management in the succession process as a way of reconciling internal and external expectations, however they do not have a structured system to manage this process. The succession processes in the surveyed associations are in a constructive phase, whilst dealing with their day to day demands, but still show clear improving necessities for a more effective planning and participative management in the process.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	3
LISTA DE QUADROS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema e justificativa	11
1.2 O problema de investigação e os objetivos	14
1.3 Originalidade e ineditismo	16
1.4 Estrutura do estudo	17
2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL - AS RAÍZES TEÓRICAS DE UM DEBATE EM CURSO.....	19
2.1 As Associações – contexto e desafios	24
3 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS	31
4 METODOLOGIA	53
4.1 Condução da pesquisa empírica	56
4.1.1 A busca de informações sobre empreendimentos sociais no Brasil	56
4.1.2 Características dos EES no Brasil.....	56
4.1.3 O processo de seleção da amostra para a pesquisa	58
4.1.4 A pesquisa empírica – 1ª fase	60
4.1.4.1 Índice de retorno na 1ª fase da pesquisa.....	61
4.1.4.2 Resultados e análise da 1ª fase da pesquisa	62
4.1.5 Desenho da pesquisa empírica – 2ª fase	70
5 CARACTERIZAÇÃO DAS 32 ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS PESQUISADAS - CONTEXTOS E DESAFIOS	77
5.1 Análise dos aspectos da dimensão Indivíduo	78
5.1.1 Perfil das lideranças	78
5.2 Análise dos aspectos da dimensão Organização	80
5.2.1 Origem histórica, localização e principal motivo para a criação	80
5.2.2 Composição, estrutura e origem dos recursos para implantação	87
5.2.3 Gestão e processos decisórios.....	91
5.3 Análise dos aspectos da dimensão Ambiente.....	93
5.3.1 Relação ou parcerias com entidades de apoio e/ou fomento	93
5.3.2 Autonomia institucional.....	95
5.3.3 Finalidade multidimensional.....	98
5.3.3.1 Dimensão econômica.....	98
5.3.3.2 Dimensão social	103
5.3.3.3 Dimensão política	104
5.4 Problemáticas e desafios.....	105
6 ANÁLISES DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS.....	113
6.1 Análise dos aspectos da dimensão Indivíduo para o processo sucessório.....	114
6.1.1 Papéis da liderança.....	114
6.1.2 Habilidade da liderança	120
6.1.3 Estilos de liderança	122
6.2 Análise dos aspectos da dimensão Organização para o processo sucessório...	126
6.2.1 Estrutura.....	126
6.2.2 Planejamento.....	129
6.2.3 Conselhos.....	130

6.2.4	Comunicação (Transparência)	132
6.2.5	Controle e Avaliação	133
6.3	Análise dos aspectos da dimensão Ambiente para o processo sucessório	135
6.3.1	Influências dos <i>stakeholders</i> (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório	135
7	OS FATORES FACILITADORES E OS LIMITADORES DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS	137
7.1	Fatores limitadores para o processo sucessório	137
7.1.1	Dimensão Indivíduo	137
7.1.2	Dimensão Organização	141
7.1.3	Dimensão Ambiente	142
7.2	Fatores Facilitadores para o processo sucessório	144
7.2.1	Dimensão Indivíduo	144
7.2.2	Dimensão Organização	146
7.2.3	Dimensão Ambiente	146
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
8.1	Sobre os resultados obtidos	149
8.2	Limitações do Estudo	158
8.3	Principais contribuições	159
8.4	Futuros desdobramentos	159
8.5	Conclusão	161
	REFERÊNCIAS	163
	APÊNDICES	175

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
CCM - Cadastro de Contribuintes Mobiliários
CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EES - Empreendimentos Econômicos Solidários
FBES - Fórum Brasileiro de Economia Solidária
GFIP - Guia do Fundo de Garantia e Informações à Previdência
IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego
ONGs - Organizações Não-Governamentais
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIES - Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária
SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network*
SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Liderança em empreendimentos sociais: competências, funções e estilos.....	41
Quadro 2 -	As Competências dos Conselhos Eficazes.....	45
Quadro 3 -	Síntese do modelo de Fombrun (2000).....	48
Quadro 4 -	Modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.....	50
Quadro 5 -	Síntese dos principais dados das associações a partir do mapeamento da SENAES/MTE.....	58
Quadro 6 -	Número da amostra de Associações nas Regiões, Estados e áreas do Brasil.....	59
Quadro 7 -	Elementos de análise para a 2ª fase da pesquisa empírica.....	72
Quadro 8 -	Empreendimentos que participaram da segunda fase da pesquisa.....	75
Quadro 9 -	Associações distribuídas por área e região.....	81
Quadro 10 -	Síntese das principais características das 32 associações pesquisadas.	111
Quadro 11 -	Principais aspectos identificados na análise da dimensão Indivíduo....	125
Quadro 12 -	Principais aspectos identificados na análise da dimensão Organização.....	134
Quadro 13 -	Principais aspectos identificados na análise da dimensão Ambiente....	136
Quadro 14 -	Fatores limitadores, facilitadores e ações preventivas para o processo sucessório, nas dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.....	148

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Formação dos respondentes.....	66
Gráfico 2 -	Condição dos respondentes.....	67
Gráfico 3 -	Processo sucessório previsto em estatuto.....	69
Gráfico 4 -	Tempo de existência das associações.....	80
Gráfico 5 -	Associações distribuídas por região.....	81
Gráfico 6 -	Principais motivos de criação das associações pesquisadas.....	86
Gráfico 7 -	Número de participantes associados.....	87
Gráfico 8 -	Estrutura física de funcionamento das associações.....	88
Gráfico 9 -	Origem dos recursos para iniciar as atividades dos empreendimentos.	89
Gráfico 10 -	Periodicidade de realização das assembleias ou reuniões.....	91
Gráfico 11 -	Origem da matéria-prima ou insumo.....	99
Gráfico 12 -	Destino dos produtos e/ou serviços.....	100
Gráfico 13 -	Principais espaços de comercialização de produtos e/ou serviços.....	100
Gráfico 14 -	Faturamento médio anual.....	102
Gráfico 15 -	Participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O Modelo de Três Círculos da empresa familiar.....	34
Figura 2 -	Dimensões do processo sucessório em empreendimentos sociais.....	35
Figura 3 -	Processo de geração de conflitos.....	37
Figura 4 -	Esquema de Pesquisa.....	55
Figura 5 -	Distribuição das Associações nos Estados e Regiões do Brasil.....	57

1 INTRODUÇÃO

[...] o pior desafio público, político, é conseguir com que as pessoas façam geração de trabalho e renda.

(Entrevistado Associação 9 - RJ)

1.1 Contextualização do tema e justificativa

Para discorrer sobre o processo de sucessão em empreendimentos sociais no Brasil, tema desta pesquisa, buscou-se compreendê-los nessa dimensão tomada como objeto. A escolha foi motivada pelo aumento no número de empreendimentos sociais fundados no Brasil, principalmente, após a década de 1990; e também pelo fato de o tema não ter recebido ainda a devida atenção de pesquisadores no âmbito das discussões sobre o Empreendedorismo Social. Isso em função de, somente nos últimos anos, a questão da sucessão ter se estabelecido na prática, em virtude do crescimento e da longevidade das organizações do terceiro setor no país.

O Empreendedorismo Social se apresenta com novos significados em meio a um conjunto de transformações inter-relacionadas, tais como: a apologia do autoemprego; o avanço na organização da sociedade civil; e o aprofundamento do processo de globalização motivando a busca por inovações contínuas e por novas oportunidades de participação social e econômica (ALBAGLI; MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004).

Em função disso, as pessoas excluídas do mercado de trabalho buscam a sua valorização e a sua capacidade para trabalhar e empreender. Para Culti (2002, p. 3), são essas pessoas que têm tomado iniciativas, “[...] com expectativas de satisfazer suas necessidades e abrir novos caminhos na vida, por meio do uso de suas próprias forças e recursos, associando-se a outros e organizando-se em grupos, associações e cooperativas.”

Segundo Moreira *et al* (2003) estes arranjos produtivos autogestionários, baseados na cooperação, na concepção de mercado justo e nas formações associativas de

desenvolvimento local¹ sustentável e integrado, sinalizam uma Terceira Via² como contraponto ao sistema econômico dominante caracterizado pela estrutura capitalista tradicional.

As principais experiências neste sentido vêm se multiplicando há algum tempo em várias partes do mundo, como expressão de um movimento social que apresenta características sociológicas e políticas. Com uma proposição de mudança da estrutura capitalista, não necessariamente revolucionária, mas com características reformistas, esse movimento social vem sendo denominado de Empreendedorismo Social.

Os estudos de Lisboa (2009) apontam que na Colômbia, no Equador e na Nicarágua os empreendimentos sociais chegam a se constituir setor reconhecido da economia nacional. Na África, grupos informais se desenvolveram e alcançaram uma importância macroeconômica. Exemplos também são citados pelo mesmo autor em países como na França, na Bélgica, no Canadá e nos Estados Unidos.

Na América Latina, conforme Arruda (2004), destacam-se: cooperativas rurais e urbanas constituídas por famílias ou grupos indígenas que trabalham solidariamente (México, Equador); cooperativas de eco-consumo (Uruguai, Argentina, México, Brasil); mercados de trocas solidárias (de troca direta ou usando moeda comunitária: Argentina, Colômbia, México, Brasil); ecovilas que adotam a autogestão solidária como base da atividade socioeconômica (Brasil); redes de comércio justo (o continente); agências de finanças e de microcrédito solidário (Bolívia, México, Peru, Brasil); educação cooperativa (Venezuela, Colômbia Argentina, Brasil); e agências públicas dedicadas à promoção desses empreendimentos (Colômbia, Equador, Brasil, México, Argentina).

Este quadro promissor, além de trazer rapidamente em várias partes do mundo o apoio de programas e órgãos públicos para estes empreendimentos sociais, tem suscitado o

¹ O conceito de *desenvolvimento local* pode ser compreendido como o processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala, que realiza mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população (FRANCO, 2000).

² A *Terceira Via* é uma corrente da ideologia social-democrata. Este pensamento defende um Estado necessário, em que sua interferência não seja, nem máxima, como no socialismo, nem mínima, como ocorre no liberalismo. Mas que a atuação estatal esteja adequada à conjuntura vivida pelo país. Esta teoria também defende a responsabilidade fiscal dos governantes, o combate à miséria, carga tributária proporcional à renda, com o Estado, responsável pela segurança, saúde, educação, previdência. Um dos principais defensores e difusores do pensamento da *Terceira Via* é o sociólogo britânico Anthony Giddens.

interesse, como objeto de debate e de investigação nas universidades, centros de pesquisa e assessorias.

Nestas investigações, o primeiro foco de interesse tem sido, nos estudos internacionais como nos nacionais, sobre as definições de Empreendedorismo Social (DEES, 2001; GRAYSON e HODGES, 2003; MORT *et al*, 2003; MELO NETO e FRÓES, 2002; OLIVEIRA, E. M., 2003); seguido da compreensão do Empreendedorismo Social como gerador de valor social e valor econômico (BRINCKERHOFF, 2000; BOSCHEE, 2001; MAIR e MARTI, 2004; QUINTÃO, 2004; AUSTIN *et al*, 2006); e nas análises mais abrangentes, o papel da emergência das alianças estratégicas intersetoriais, como um dos principais influenciadores no desenvolvimento de empreendimentos sociais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2002a, 2006a, 2006b).

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

A tipologia que abrange os empreendimentos sociais pode ser muito ampla e diversa, seja em virtude da imprecisão conceitual, seja em função da criatividade inovadora dos empreendedores. Pode-se encontrar nesse leque, desde as empresas autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, em um esforço comum para gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. Nesse âmbito, tão amplo, despontam tanto organizações formais, as cooperativas e as associações dedicadas aos assim chamados “negócios inclusivos”³.

³ Esta expressão é usada pela Fundação Avina (<http://www.avina.net/web/siteavina.nsf/page?open>) referindo-se àquelas iniciativas economicamente rentáveis, e ambiental/socialmente responsáveis, que utilizam os mecanismos do mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas menos favorecidas, ao permitir a elas participação na cadeia de valor como fornecedores de matéria prima, agentes que agregam valor a bens ou serviços, ou vendedores/distribuidores de bens ou serviços, e ainda, acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço, como também, acesso a produtos ou serviços que lhes permitam entrar em um “círculo virtuoso” de oportunidades de fazer negócios ou melhorar sua situação socioeconômica.

Dentre tais tipos de empreendimentos, foi feito um recorte privilegiando um destes conjuntos: as *associações*, e entre essas àquelas voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária.

A escolha se justifica por estas associações comporem um campo privilegiado. Esse campo diz respeito à geração de dinamismo e de inovação nas formas de organização do trabalho. Diz respeito ao papel que podem ter no aumento do emprego e da renda e na elevação do nível de qualidade de vida das comunidades por meio de processos de interação, aprendizado e inovação (ALBAGLI e MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004; OLIVEIRA, E. M., 2005). E também, por terem uma constituição formal, que permite sua identificação em bancos de dados. Nos EES, Empreendimentos Econômicos Solidários, mapeados até 2007, pela SENAES/MTE⁴, Secretaria Nacional de Economia Solidária, elas representam 51% das organizações, indicando tendência de crescimento, quando comparadas a outras formas de empreendimentos participantes desse levantamento.

O suporte teórico para a abordagem do processo de sucessão em empreendimentos sociais é praticamente inexistente, demandando uma busca em referências bibliográficas próximas como a que se dedica ao tema da sucessão em empresas familiares, as quais apresentam alguns traços similares a esses empreendimentos, como valorização da confiança mútua, laços afetivos fortes, exigência de dedicação, expectativa de fidelidade, dificuldades na separação entre o emocional e o racional, jogos de poder (BERNHOEFT, 1989; DUARTE e OLIVEIRA, 2007); forte influência do fundador na vida e cultura da organização, dependência dos gestores ao comando e decisão desse “líder insubstituível” (SCHEIN, 1986; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005; FISCHER, 2006a; SILVA, H. E., 2009).

1.2 O problema de investigação e os objetivos

No mapeamento dos empreendimentos sociais realizado pela SENAES/MTE, a maioria

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

deles (10.925 - aproximadamente 51%) iniciou suas atividades até a década de 1990 expandindo-se, gradativamente, a partir dos anos 2000 (10.653 criados após 2000).

Entretanto, identifica-se um número significativo (2.371) de organizações instituídas na década de 80 ou, até mesmo, antes dela. Tudo indica que essas organizações já vivenciaram ou estão vivenciando os processos sucessórios de seus fundadores e/ou de seus principais gestores.

Este estudo visa analisar o processo de sucessão em associações produtivas no Brasil, mapeadas por meio do levantamento da SENAES/MTE, para identificar os fatores limitadores e os fatores facilitadores dessa mudança organizacional.

Leone (1992, p. 85) explica que a sucessão pode ocorrer de duas formas: “[...] gradativa e planejada ou por meio de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Conforme essa autora, uma das formas mais eficazes de minimizar os riscos inerentes a esses processos é a utilização de programas permanentes de preparação de sucessores, já que em uma organização, o poder não se transfere, mas é conquistado. Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi a investigação da existência ou não dessa formação de sucessores nos empreendimentos estudados.

Muitos dirigentes organizacionais subestimam a necessidade de uma preparação adequada para o inevitável processo de sucessão - seja por ocasião da morte ou da aposentadoria do gestor principal, seja por algum tipo de conflito instalado na organização ou pela necessidade de mudanças internas para acompanhar as transformações no contexto externo. Em consequência, diversos problemas e desafios podem surgir impedindo a sucessão, ou mesmo, acarretando riscos à própria sobrevivência organizacional. Pela investigação dos dados empíricos, buscou-se identificar o surgimento dessas situações-problema e os encaminhamentos adotados para sua solução.

Alguns autores (BERNHOEFT, 1988; LODI, 1989; COHN, 1991; SCHEFFER, 1993; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005; ADACHI, 2006, CASILLAS *et al*, 2007) apresentam várias razões que tornam o processo sucessório complexo nas empresas

familiares, como: número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores; falta de legitimidade; insegurança dos funcionários quanto ao futuro e crise existencial do sucedido. Nesta pesquisa, buscou-se identificar a emergência de tais fatores, ou de outros correlatos, que podem intensificar a complexidade dos processos sucessórios nos empreendimentos sociais.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que as iniciativas de criação das organizações empreendedoras são o resultado da combinação de três perspectivas: a do *Indivíduo*, que decide empreendê-lo; a da *Organização*, em termos de estrutura, estratégia e cultura adotadas para conformá-lo; e a do *Ambiente* em que o empreendimento está inserido e com quem interage cujas características influenciam seu desempenho. Considerou-se que a análise do processo sucessório, nos casos estudados na pesquisa desta tese, deveria incorporar a interação destas três dimensões - Indivíduo, Organização e Ambiente -, da qual se puderam extrair os fatores inibidores e facilitadores atuantes na sucessão.

Ao descrever como ocorrem os processos sucessórios em organizações identificadas no banco de dados da SENAES/MTE como pertencentes ao associativismo produtivo, pretendeu-se identificar as limitações e as possibilidades de que essas mudanças pudessem contribuir para o desenvolvimento e a permanência desses empreendimentos. A análise desses fatores propiciou a elaboração de recomendações para a gestão de sucessões aplicáveis em empreendimentos sociais.

1.3 Originalidade e ineditismo

A originalidade desta tese se configura pela transferência e adaptação dos constructos dominantes na literatura sobre processo sucessório, principalmente em empresas familiares, para a área de conhecimento do Empreendedorismo Social, que se configura como recente no campo da Teoria das Organizações e da Administração, por isso carente de estudos específicos.

O ineditismo está na medida em que se propõe contribuir com uma abordagem metodológica que possibilite a análise e o monitoramento do processo sucessório em empreendimentos sociais.

1.4 Estrutura do estudo

A temática, o contexto no qual os empreendimentos sociais investigados estão inseridos, a questão de investigação e os objetivos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa foram apresentados nesta introdução. Além disso, expôs-se a relevância do tema para o conhecimento em gestão e administração e as justificativas para a realização do estudo.

No segundo capítulo, a preocupação foi construir o referencial teórico sobre as raízes do Empreendedorismo Social, com o intuito de contribuir para uma melhor clarificação do fenômeno investigado. Esse capítulo compreendeu uma revisão da literatura existente, incluindo artigos e livros publicados acerca do Empreendedorismo Social - diversidade dos empreendimentos, bem como as suas características próprias e algumas peculiaridades inerentes aos desafios desses empreendimentos.

O terceiro capítulo abordou as referências sobre o processo sucessório em empreendimentos sociais, especificamente, em associações produtivas. O capítulo encerrou-se com a proposição de parâmetros para a análise desse processo, agregando a relação dialética entre o processo sucessório e as fases de desenvolvimento do empreendimento, o processo de governança institucional e a teoria dos *stakeholders*, a partir das dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

No quarto capítulo, foram traçados os procedimentos metodológicos adotados na trajetória da pesquisa empírica, as atividades que foram realizadas e seu embasamento teórico.

No quinto e sexto capítulos, foram apresentados os resultados da pesquisa, bem como a análise desses resultados à luz das teorias abordadas abrangendo, respectivamente, a caracterização das associações produtivas pesquisadas e o processo sucessório nessas associações a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

No sétimo capítulo, foram exploradas as possibilidades e os limites para que o processo sucessório contribua para o desenvolvimento e permanência dos empreendimentos sociais, com recomendações de ações preventivas para a gestão do processo sucessório nesses empreendimentos, nas dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

O oitavo capítulo encerrou este trabalho com reflexões gerais, considerando os objetivos propostos, suas limitações e sua contribuição para o conhecimento a respeito do tema abordado, bem como a proposição de encaminhamento para novas pesquisas e algumas conclusões.

No encerramento da estrutura dessa tese, incluem-se as referências e os apêndices esclarecedores da pesquisa.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL - AS RAÍZES TEÓRICAS DE UM DEBATE EM CURSO

[...] ações complementares precisam ser desenvolvidas, no sentido de capacitar, de conscientizar e de melhorar verdadeiramente o nível de consciência sobre o conceito de associativismo.

(Entrevistado Associação 27 - BA)

O arcabouço teórico sobre o Empreendedorismo Social vem se desenvolvendo há menos de 20 anos no campo da Administração, estabelecendo interface com outras áreas do conhecimento como a Sociologia das Organizações e a Ciência Política.

Apesar do aumento da visibilidade e do emprego dos conceitos, ainda não há um consenso sobre a definição de Empreendedorismo Social, de empreendimento social e de empreendedor social (MAIR e MARTÍ, 2006; PEREDO e MACLEAN, 2006; SHAW e CARTER, 2007). Embora ligadas a uma mesma prática, essas expressões não são suficientemente operacionalizadas, já que para definir uma acaba-se sempre empregando as demais, o que resulta em um raciocínio tautológico e recorrente.

Ao consultar a literatura existente sobre o Empreendedorismo Social, é possível destacar pelo menos duas abordagens sobre o tema. Uma perspectiva centrada no indivíduo empreendedor - caracterizando os diferentes traços entre os empreendedores sociais de outros agentes sociais -; e uma perspectiva contextualista - enfatizando a relação entre o fenômeno da globalização e a emergência de empreendimentos sociais (MARTIN, 2009).

Um dos principais autores, próximo da primeira abordagem, é Dees (2001). Ele descreve o empreendedor social como agente de mudança no setor social ao adotar uma missão para criar e manter valor social; reconhecer e procurar novas oportunidades para servir essa missão; empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.

Entre outros autores, também nesta linha de pensamento, estão Alvord *et al* (2004) e Mair e Marti (2004), que centraram seus estudos na busca da compreensão do Empreendedorismo Social que cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos⁵ e mobiliza as ideias, capacidades, recursos e mecanismos sociais necessários às necessidades das pessoas. Esses autores mostram o empreendedor social como um catalisador para a transformação social⁶, ou seja, como um tipo especial de indivíduo, capaz de engendrar ações transformadoras em várias instâncias, por exemplo: na diminuição das desigualdades; da exclusão social; na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A esse respeito, Martin (2009, p. 2) alerta que: “[...] não é fácil encontrar pés que sirvam nestes enormes sapatos.” Para esse autor, a dimensão das atividades dos empreendedores sociais não corresponde ainda à posição que ocupam ao nível da imaginação. No entanto, eles são cada vez mais vistos como os novos arquitetos sociais.

A segunda corrente de pensamento está associada à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos sociais coletivos, como: associações, cooperativas, grupos informais, redes solidárias de produção, entre outros (BORZAGA e DEFOURNY, 2001). Essa abordagem centra-se na ideia de que esses empreendimentos sociais são capazes de gerar tanto valor econômico⁷ como valor social⁸.

⁵ Entre os problemas sociais imediatos estão, por exemplo, a violência, o desemprego, a poluição, entre outros.

⁶ O conceito de *transformação social* aqui proposto é o de Gramsci, citado por Coutinho (2001), segundo o qual essa transformação é concebida como um processo de construção de uma nova hegemonia - processo de articulação de diferentes interesses em torno de um projeto de transformação. Isso implica uma nova concepção de mundo, em que a cultura assume caráter essencial, cuja base é construída a partir de duas formulações principais: a noção de poder e a construção histórica dessa transformação social.

⁷ Para os empreendimentos sociais, Fischer (2006c) aponta que, o *valor econômico* pode ser medido por meio de resultados financeiros positivos que, após a distribuição de recursos aos associados, são capazes de manter a operação da organização e um padrão de investimento na capacidade produtiva.

⁸ As pesquisas já realizadas sobre Empreendedorismo Social apontam o desafio de se medir o *valor social* gerado pelas ações dos empreendimentos sociais no seu contexto de atuação (DEES, 2001). Nessa questão, as pesquisas decorrem de observação de fenômenos capazes de satisfazerem algumas das necessidades sociais, como: melhoria da qualidade de vida das pessoas, diminuição da exclusão social e aumento do apoio e dos benefícios à comunidade.

Nesta perspectiva, Boschee (2001) considera que o Empreendedorismo Social envolve a criação de empreendimentos, comercialmente viáveis e socialmente responsáveis, por meio dos quais os empreendedores sociais identificam e exploram oportunidades de mercado - com produtos ou serviços que permitam atingir objetivos sociais⁹ -, gerando excedentes, a serem reinvestidos em projetos ou ações de intervenção social.

Seguindo esta vertente, autores como Mort *et al* (2003) revelam o Empreendedorismo Social como um conceito multidimensional envolvendo as seguintes dimensões:

- a) o reconhecimento de oportunidades sociais - criar novas atividades que, de forma sustentada, forneçam um valor social superior;
- b) a virtuosidade - criação de organizações que visam criar valores para a sociedade;
- c) a capacidade de avaliação - tomar decisões respeitando os padrões éticos e de responsabilidade social;
- d) pró-atividade e tolerância ao risco.

Quintão (2004) também compreende que o Empreendedorismo Social emerge com um potencial de intervenção social e da criação de formas alternativas de produção econômica e de participação social e democrática. Essa abordagem sublinha os aspectos de capacidade de inovação, de identificação e aproveitamento de oportunidades de criação de novos negócios e novos mercados, e, cada vez mais, capacidade de criação de *capital social*¹⁰.

Austin *et al* (2006) concordam que o condutor central do Empreendedorismo Social é a geração de valores tanto social como econômico. Para os autores, a forma organizativa de um empreendimento social deve ser uma decisão tomada com base no formato mais eficaz de mobilizar os recursos necessários para enfrentamento dos problemas sociais.

⁹ Como, por exemplo, contribuir para a redução das desigualdades sociais, possibilitando o acesso aos direitos fundamentais - à educação, à acessibilidade, ao trabalho digno, à alimentação sadia, ao direito do consumidor, à comunicação – fortalecendo o exercício da cidadania.

¹⁰ O *capital social* pode ser definido como o conjunto de recursos comunitários atuais ou potenciais, ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento ou de inter-reconhecimento, criados mediante a presença de níveis elevados de confiança, reciprocidade, partilha de normas de comportamento, partilha de sentimento de compromisso e de pertença, redes sociais formais e informais, canais efetivos de informação, que podem ser utilizados de maneira produtiva por indivíduos e grupos para favorecer ações que beneficiam os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral (BOURDIEU, 1980).

Nesse sentido, Austin (2001) sugere as alianças estratégicas, que, segundo ele, constituem instrumento útil, na medida em que, geram benefícios claros para as partes envolvidas.

Assim, tanto os autores que adotam a perspectiva centrada no empreendedor social, como protagonista que lidera a instituição e a permanência desses empreendimentos, quanto aqueles que enfatizam os aspectos do contexto socioeconômico e político como determinantes de seu surgimento - ambos - apresentam argumentos válidos para justificar a emergência deste fenômeno contemporâneo. Tais argumentos podem até ser vistos como complementares, quando indicam os fatores que provocam a necessidade dessas organizações, associados àqueles que acionam a motivação de seus instituidores.

Contudo, os resultados de alguns estudos - como a pesquisa de Dart *et al* (2008) sobre empreendimentos sociais no Canadá - mostram que essa forma organizativa não é tão bem sucedida financeiramente ou socialmente como a literatura parece fazer acreditar. Os autores apontam vários limites para tais empreendimentos: a falta de estabilidade financeira; a estrutura organizacional precária e dependência do apoio governamental sob a forma de subvenções organizacionais.

No Brasil, as primeiras publicações sobre o Empreendedorismo Social, na década de 1990, se restringiram somente a artigos em revistas, nos jornais, na *Internet*, e também em algumas publicações da Ashoka¹¹ do Brasil. A partir dos anos 2000, surgiram trabalhos, com maior densidade teórica e mais bem sistematizados, sobre a ocorrência do Empreendedorismo Social no país.

O trabalho de Rouere e Pádua (2001), por exemplo, ressalta o papel relevante dos empreendedores sociais no contexto social. As autoras expõem que é preciso: “[...] dotar as comunidades de capacidades e habilidades empreendedoras (abrir e gerir seus próprios negócios) conscientizá-los, mobilizá-los para as mudanças [...] sem, no entanto, violar suas culturas e tradições.” (ROUERE e PADUA, 2001, p. 17).

¹¹ A *Ashoka* é uma organização mundial, sem fins lucrativos, criada em 1981, pelo norte americano Bill Drayton, presente em 60 países. Está no Brasil desde 1986 e é considerada pioneira na criação do conceito e na caracterização do Empreendedorismo Social (www.ashoka.org.br).

Seguindo este enfoque, Melo Neto e Fróes (2002) defendem que o Empreendedorismo Social propõe solução para problemas sociais, novas estratégias de inserção social, projetos sociais inovadores e ações empreendedoras autossustentáveis. Os autores avançam para o conceito de sociedade sustentável, em uma perspectiva de desenvolvimento comunitário multidimensional, para o qual o Empreendedorismo Social é um elemento alavancador.

Oliveira, E. M. (2003), a partir dos estudos de Melo Neto e Fróes (2002) e algumas publicações da ASHOKA, amplia a reflexão sobre o Empreendedorismo Social por meio de um monitoramento de publicações sobre o tema na mídia nacional - as principais fontes do autor foram as revistas e os jornais de grande circulação e a literatura internacional na área. Desta forma, Oliveira, E. M. (2003) explica o Empreendedorismo Social como:

- a) um processo de gestão social, pois apresenta uma cadeia sucessiva e ordenada de ações, que podem ser resumidas em três fases: (a) concepção da ideia; (b) institucionalização e maturação da ideia; (c) multiplicação da ideia;
- b) uma nova tecnologia social, pois sua capacidade de inovação e de empreender novas estratégias de ação faz com que sua dinâmica gere outras ações que afetam o processo de gestão social, já não mais assistencialista e mantenedor, mas empreendedor, emancipador e transformador;
- c) um indutor de auto-organização social, pois não é uma ação isolada, mas, ao contrário, necessita da articulação e participação da sociedade para se institucionalizar e apresentar resultados que atendam às reais necessidades da população: duradouro e de alto impacto social.

Mais recentemente, verifica-se uma tendência nos estudos nacionais (BONTEMPO, 2008; ONOZATO e TEIXEIRA, 2008; LEZANA *et al*, 2008; SCHLEMM e SOUZA, 2009) em preencher lacunas e estabelecer o diálogo entre abordagens centradas no empreendedor e aquelas onde sobressaem o empreendimento e seu contexto.

Fischer (2002a, 2006a, 2006b) também tem sido referência para este diálogo¹². As contribuições da autora se apresentam relevantes, principalmente, por ter dado um tratamento abrangente ao tema, atraindo a atenção de outros pesquisadores para a emergência das alianças estratégicas intersetoriais, como um dos principais fatores influenciadores do desenvolvimento de empreendimentos sociais e para perenidade dessas organizações.

Segundo a referida autora, o paradigma da colaboração intersetorial está presente tanto nas iniciativas empreendedoras que se originam a partir da sociedade civil, como naquelas promovidas pelo setor privado constituindo, por isso, um elemento essencial para ser cuidadosamente gerido e, assim, assegurar a permanência e efetividade do empreendimento.

Neste estudo, o Empreendedorismo Social é assumido como um fenômeno sociológico e organizacional que se encontra em construção, tanto nas diversas formas como se expressa na prática, quanto na sua inserção teórico-conceitual. Manifesta-se de forma multidimensional advinda de seus aspectos socioeconômicos, políticos, culturais e ambientais. Mas o corte epistemológico desta pesquisa pretende circunscrevê-lo às organizações associativas com missão produtiva, que visa promover a transformação social no sentido do desenvolvimento social e econômico.

2.1 As Associações – contexto e desafios

As associações assumem os princípios do associativismo, que expressam a crença de que juntas as pessoas conseguem harmonizar melhores soluções para os conflitos apresentados pela vida em sociedade.

¹² Os trabalhos da referida autora alcançaram novos horizontes, a partir das pesquisas realizadas por meio da parceria com o SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network* (rede composta por nove universidades ibero-americanas, coordenada pela Harvard Business School, com a missão de fortalecer pesquisa, ensino e prática de gestão do Empreendedorismo Social). Os estudos realizados pela rede identificaram três elementos propulsores dos empreendimentos sociais – estratégia, liderança e cultura – que, segundo Fischer (2006b), são fundamentais para o gerenciamento das influências e interferências dos seus ambientes interno e externo, bem como para a compreensão das transformações pelas quais esses empreendimentos passam.

Tocqueville (1998) foi um dos primeiros a enfatizar a importância do associativismo, ou da organização autônoma da sociedade civil, para o fortalecimento da democracia¹³. Esse autor analisou as características da sociedade norte-americana de sua época, de se constituir e atuar por meio de inúmeras associações civis. Ele descreveu o associativismo nos Estados Unidos a partir de uma perspectiva despolitizada, ou seja, como um instrumento para a agregação de interesses comuns dos indivíduos. Para ele, um aspecto importante dos efeitos da participação associativa sobre os indivíduos é a criação de hábitos de colaboração e solidariedade.

No Brasil, as associações são definidas no Código Civil e na Lei de Registros Públicos como pessoas jurídicas de direito privado, institucionalizadas, devidamente registradas nos cartórios de registro civil de pessoas jurídicas, constituídas livremente pela união de pessoas em torno de uma finalidade não econômica ou não lucrativa.

Contudo, tem-se uma situação empírica que aparentemente é contraditória a esta definição, principalmente, ao que se refere à finalidade não econômica ou não lucrativa. Despontam-se no Brasil um movimento em prol do desenvolvimento sustentável local, que sinaliza o surgimento de um tipo de associativismo que o código civil ainda não consegue abarcar: o associativismo produtivo.

O associativismo produtivo é uma prática em construção que tem representado não somente uma opção pelo solidarismo, mas uma alavanca que torna os empreendimentos de pequeno porte superiores ao trabalho artesanal e individualizado dos pequenos produtores autônomos (GANANÇA, 2006).

Para França Filho e Laville (2004), não se trata de um fenômeno totalmente emergente, pois as formas atuais de associações refletem modos de ação coletivos populares que constituem práticas antigas no cenário brasileiro. Contudo, os autores reconhecem que existe algo inovador, refletindo a emergência do fenômeno:

¹³ Cabe ressaltar que, para Tocqueville (1998), o conceito de democracia não se limita à ideia de regime político, mas é muito mais amplo, abrangendo o tipo de sociedade e sua estrutura social. Nesse sentido, a democracia seria o processo mediante o qual a igualdade se afirmaria.

[...] trata-se das formas muito variadas que estas iniciativas assumem. Muitas articulando nitidamente luta política (típica de uma tradição de movimentos sociais) com elaboração de atividades econômicas e geração de renda (refletindo uma preocupação com o aspecto do ganho material, mais próximo a uma tradição de movimento sindical e cooperativo) (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, pp. 158-159).

A ABONG, Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, define o associativismo produtivo como uma forma de organização social para o trabalho. “Trata-se de associações, voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária.” (ABONG, 2007, p. 57).

Desta forma, ao gerar renda para pessoas ou grupos que estavam fora do mercado de trabalho, este tipo de associativismo parece subsistir por causa também da geração de valor social. Evidentemente, tal vocação não se manifesta sem dificuldades na realidade concreta dessas experiências. Um exemplo disso é que ainda não há uma legislação específica para essas iniciativas, o que tem levado a uma incoerência no tratamento das associações produtivas. A prova disso é evidente quando se nota que esses empreendimentos sofrem as dificuldades de ora serem vistos como uma empresa, ao agirem de forma muito semelhante ao mercado, realizando processos e práticas que gerem resultados mensuráveis; e ora serem vistos como uma organização do terceiro setor, ao buscarem gerar valor social e, conseqüentemente, a melhoria das condições de vida das famílias envolvidas.

No primeiro caso o risco, como aponta Tenório (1999), é que estas organizações “se enquadrem no espaço do mercado”, e a busca por profissionalização seja mais do que uma forma de defesa de novos valores de cidadania, mas uma estratégia de sobrevivência organizacional. No segundo caso, conforme Salamon (1997), o risco é de que tais organizações continuem vulneráveis às ameaças externas, ou seja, incertas quanto às suas fontes de apoio.

Assim, por um lado, o surgimento destes empreendimentos sociais revela pontos significantes, tais como a criatividade, a audácia dos empreendedores em gerir formas até então inexistente, que apontam e introduzem novos horizontes na dinâmica social; e por outro, existe a dificuldade deles se enquadrarem em uma legislação que lhes permitam sair da informalidade. Para Valadão Júnior (2003), esse é um motivo pelo qual essas iniciativas ainda não puderam se organizar no sentido de congregar uma rede

de empreendimentos e, assim, adquirir mais força para lidar com os entraves do associativismo.

Apesar de estes empreendimentos sociais estarem inseridos em um campo de estudos ainda imaturo em sua produção, algumas discussões nacionais já sinalizam a necessidade de reformulação da legislação específica para as associações, pelo fato de essa legislação se mostrar inadequada para o associativismo produtivo (ABONG, 2007).

Estas discussões revelam convergência de preocupações sobre alguns pontos importantes, entre eles: a natureza e as repercussões do crescimento do associativismo produtivo no Brasil; a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre essas formas de organizações que vêm surgindo; e de identificar políticas e ações que possam ajudar a inserir gradualmente esses empreendimentos sociais num quadro mais amplo de desenvolvimento sustentável.

A partir daí, a ABONG (2007, p.58-59) sugere considerar as necessidades e especificidades deste segmento associativo e, necessariamente, dialogar com a legislação que regula o associativismo no país. Para tanto, ela propõe:

- Alterar o atual art. 53 do Novo Código Civil que define as associações (Constituem-se associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos), para a seguinte redação: “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não lucrativos”, a fim de evitar qualquer interpretação no sentido de vetar a realização de atividades, como a venda de produtos e prestação de serviços por associações civis.
- Definir um modelo jurídico mais adequado para o desenvolvimento de atividades produtivas coletivas e solidárias realizadas por grupos de trabalhadores/as, que hoje se situa em um campo nebuloso, entre duas institucionalidades jurídicas (associações e cooperativas). Esse debate não pode se dar de forma fragmentada, tendo em vista que a forma constitutiva desses empreendimentos econômicos solidários é basicamente associativa (54%), seguida por grupos informais (33%) e por cooperativas (11%).¹⁴
- Criar um modelo de tributação simplificado, como o Simples - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Lei 9317/96) - para as associações civis que comercializam produtos e serviços.

Com esta proposta, a ABONG tenta buscar amenizar a polêmica, gerada em torno das discussões sobre esta forma de empreendimentos sociais, uma vez que as associações, na atual configuração, reconhecidas legalmente, não podem ter algum tipo de objetivo

¹⁴ Tais dados têm como base o mapeamento nacional realizado pela SENAES/MTE, Secretaria Nacional de Economia Solidária, em 2005. Nos dados publicados em 2007, estas porcentagens foram alteradas: para a forma associativa (51%), seguida por grupos informais (37%) e por cooperativas (10%).

econômico nas suas atividades. Isso, de certa forma, limita os esforços pela busca de soluções para determinados problemas como exclusão social, miséria, entre outros.

Conforme o atual Código Civil Brasileiro as associações caracterizam-se por:

- a) reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns;
- b) patrimônio constituído pela contribuição dos associados, por doações, subvenções;
- c) fins com possibilidade de serem alterados pelos associados;
- d) deliberação livre de seus associados.

Para criar uma associação, o grupo interessado deve realizar uma assembleia geral de constituição. Os participantes, considerados os membros-fundadores, são, durante esta Assembleia, responsáveis por aprovar as características da associação (nome, missão, objetivos, endereço da sede, duração, administração, entre outros); aprovar o estatuto social (documento que registra as características e regula o funcionamento da associação) e eleger os primeiros dirigentes (ABONG, 2007).

Com base na lei nº 10.406/2002 do Código Civil Brasileiro, o estatuto social deve ter obrigatoriamente:

- a) a denominação, os fins e a sede;
- b) os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados(as);
- c) os direitos e deveres dos/as associados/as;
- d) as fontes de recursos para sua manutenção;
- e) os modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- f) as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- g) a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;
- h) os critérios de eleição dos/as administradores/as;
- i) o modo de representação ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente;
- j) a posição dos membros de responder ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais;
- k) o destino do patrimônio em caso de dissolução;
- l) a forma e *quorum* para convocação da assembleia geral.

Todavia, para uma associação ser realmente constituída, de acordo com a ABONG (2007), não basta somente a manifestação de uma vontade coletiva registrada em uma ata pública e a elaboração de um Estatuto Social, redigido de acordo com as disposições do Código Civil e da Lei de Registros Públicos. São necessários, ainda, registros obrigatórios nos três níveis de governo - federal, estadual e municipal -, os quais exigem requisitos e procedimentos legais sistematicamente verificados pelas instâncias administrativas responsáveis:

- a) *Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas* - para iniciar suas atividades, a associação deve ser registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, órgão público competente para tal registro, segundo a Lei 6015/73 (Lei de registros públicos). O Estatuto Social elaborado deve ser assinado por um/a advogado/a. Há um custo financeiro para esse registro.
- b) *Receita Federal* - para ter movimentação financeira, a associação deve se inscrever no CNPJ, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, da Receita Federal. Somente assim, poderá abrir conta bancária e receber recursos.
- c) *Prefeitura* - o espaço físico a ser utilizado como sede da associação também precisa ser regularizado na Prefeitura Municipal. Para obter o CCM, Cadastro de Contribuintes Mobiliários e o Alvará de Localização e Funcionamento, a organização deve apresentar o Estatuto Social e a Ata da Assembleia de Constituição, registrados em cartório, com o documento do IPTU, Imposto Predial e Territorial Urbano, do local onde funcionará a organização. Esse Alvará deverá ser atualizado periodicamente.
- d) *Ministério do Trabalho* - para regularização trabalhista, a associação, mesmo que não tenha empregados/as, deverá apresentar documentos e informações anuais (RAIS, Relação Anual de Informações Sociais e GFIP, Guia do Fundo de Garantia e Informações à Previdência). Ao contratar empregados/as, deve registrar-se no INSS, Instituto Nacional da Seguridade Social.

Quanto à gestão, por seus princípios doutrinários, as associações se baseiam na autogestão¹⁵. Por meio de assembleia geral dos sócios definem-se as políticas e linhas de ação da instituição, bem como se elege uma diretoria responsável pela sua administração.

Estas práticas embasam as várias formas que as associações podem assumir: Associações Filantrópicas; Associações Culturais; Associações de Classe; Associações Comunitárias; e mais recentemente, as Associações produtivas.

A opção em tornar as associações produtivas objeto de análise neste estudo foi motivada, principalmente, pelo fato de essa forma de associativismo ser a que melhor detém as características de Empreendedorismo Social, ao aliar às finalidades sociais uma componente econômica intencional e explícita. Também o foi pela expansão recente desse tipo de associativismo no Brasil¹⁶.

¹⁵ Na definição, elaborada a partir da Conferência Nacional pelo Socialismo Autogestionário, realizada em Lisboa em maio de 1978, ainda como fruto das experiências das comissões de trabalhadores surgidas durante a Revolução dos Cravos (1974), a autogestão é: “[...] a construção permanente de um modelo de Socialismo, em que as diversas alavancas do poder, os centros de decisão, de gestão e controle e os mecanismos produtivos sociais, políticos e ideológicos, se encontram nas mãos dos produtores-cidadãos, organizados livres e democraticamente, em formas associativas criadas pelos próprios produtores-cidadãos, com base no princípio de que toda a organização deve ser estruturada da base para a cúpula e da periferia para o centro, nas quais se implante a vivência da democracia direta, a livre eleição e revogação, em qualquer momento das decisões, dos cargos e dos acordos.” (*apud* NASCIMENTO, 2004, p. 2).

¹⁶ O mapeamento nacional, realizado pela SENAES/MTE (2005-2007), abrangendo 48% dos municípios brasileiros, revelou que dos 21.859 empreendimentos sociais 51% adotam o formato de associativo.

3 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS

[...] sempre existe tanto o desejo ardente da sucessão, quanto o temor de que a associação possa fugir de seus rumos mais elevados [...]

(Entrevistado Associação 11 - SP)

A gestão do processo de sucessão em organizações do terceiro setor é uma recente área de investigação inserida na Teoria das Organizações e da Administração, tanto no Brasil quanto nos estudos internacionais.

Em termos internacionais, este tema tem despertado maior interesse entre os pesquisadores americanos, principalmente a partir dos anos de 2000, quando alguns autores (WOLFRED, 2002, 2008; ADAMS, 2004, 2006; RANDALL *et al*, 2004; TEEGARDEN, 2004; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007; SANDAHL, 2007) começam a desenvolver pesquisas¹⁷ destinadas à compreensão da real importância desse processo para as organizações do terceiro setor.

Estas pesquisas apontam uma crescente preocupação por parte destas organizações sobre o futuro de suas lideranças, pois aproximadamente 75% dos principais gestores das instituições pesquisadas revelaram a pretensão de deixarem suas posições entre os próximos dois e cinco anos, após a realização das referidas pesquisas. A razão mais frequente citada é que grande parte desses líderes se aproxima da idade de se aposentar.

Estes estudos mostram que, num futuro bem próximo, o terceiro setor entrará para a “era de transição”, com a sucessão da maior parte das lideranças que hoje atuam no setor.

Há autores que percebem esta transição como um momento de vulnerabilidade, em função do número expressivo de lideranças experientes que pretendem sair do setor (RANDALL *et al*, 2004; SANDAHL, 2007), enquanto outros autores a compreendem como uma oportunidade de diversificar as lideranças e de avanços significativos em

¹⁷ Ressalva-se que estas pesquisas concentraram-se em organizações americanas de grande porte e de maior influência.

termos de desenvolvimento, tanto para as organizações que passam pelo processo sucessório, como para o todo o setor (WOLFRED, 2002; TEEGARDEN, 2004; ADAMS, 2004, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007).

Para estes últimos, o momento de transição pode levar as organizações a concentrarem maior atenção no planejamento de sucessão e se prepararem melhor para a mudança gerencial, com foco mais ágil e flexível, além de maior habilidade para enfrentar os desafios que possam surgir. Isso aliado à preparação e capacitação com a transição de lideranças.

A literatura internacional mais recente tem procurado evidenciar as principais implicações desta transição, as tendências do perfil das novas lideranças, além de prescrever algumas estratégias para a condução do processo sucessório (ADAMS, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007; WOLFRED, 2008).

No Brasil, entretanto, o tema de sucessão em organizações do terceiro setor encontra-se na fase de gestação. Ainda de forma bastante tímida e restrita, poucos estudiosos brasileiros têm se aventurado a realizar pesquisas empíricas envolvendo essas organizações, com vistas ao debate sobre a preparação de sucessores e a gestão do processo de sucessão.

Uma das explicações para isso está na dificuldade de acesso a este tipo de organização no Brasil. Seja pela pouca existência de dados sistemáticos registrados em banco de dados oficiais, ou pela própria resistência das lideranças dessas organizações em participarem de pesquisas sobre o tema de sucessão. Talvez isso se dê porque alguns ainda não têm maturidade suficiente para lidar abertamente com esse tema.

Um dos poucos estudos de que se tem conhecimento no Brasil foi realizado por Comini e Fischer (2009), envolvendo oito gestores de ONGs, Organizações Não-Governamentais, com legitimidade nacional e internacional. O intuito da pesquisa foi compreender o nível de consciência e as dificuldades dessas organizações sobre a questão da sucessão. A partir dos resultados, as autoras concluíram que, embora esses gestores estejam preocupados com o processo de sucessão, pouco se tem realizado em termos de estruturação e planejamento desse processo.

Se há escassez de estudos, no Brasil, sobre o tema *sucessão em organizações sem fins lucrativos*, em relação às discussões sobre o *Empreendedorismo Social*, com destaque para as associações produtivas, a situação é mais preocupante, pois este tema ainda não recebeu a devida atenção de pesquisadores.

Em função disso, este estudo foi realizado para compreender como tem ocorrido o processo de sucessão nessas instituições, identificando quais os fatores limitam e aqueles que facilitam esse processo, a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

Cabe ressaltar que autores como Gersick *et al* (1997, p. 201) encaram a sucessão como um processo e não como um único evento: “[...] é um processo movido por um ‘relógio’ de desenvolvimento [...]” A sucessão vista como um processo apresenta uma duração em longo prazo, porque não se restringe à fase em que ocorre transferência de comando do sucedido para o seu sucessor. Há um período de preparação e antecipação, bem como período de ajuste e adaptação (GERSICK *et al*, 1997; NETO e MOREIRA JR., 2001; SILVA, L. N., 2003; LEONE, 2005).

Neste sentido, a sucessão demanda análise de relações entre vários agentes, tais como fundador, sucessores, fornecedores, clientes, funcionários e demais *stakeholders* envolvidos (ANTONIALLI, 1998; LIMA *et al*, 2007), além de a sucessão ser parte de um momento de mudança de maior importância para continuidade e desenvolvimento da organização (BERNHOEFT, 1989; OLIVEIRA, D. P. R., 1999).

Ainda que este processo seja relevante para sua própria sobrevivência, poucas organizações incluem no conjunto de suas estratégias os planos de sucessão, o que ocasiona diversos problemas na gestão que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos. Isso acontece, em parte, porque os fundadores têm o sentimento de serem eternos não sendo premidos pela mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991).

Alguns dos principais argumentos em favor do planejamento são: aumento das opções e a capacidade de resposta em situação de mudança; geração de mais informações; diminuição das especulações improdutivas sobre o que está acontecendo; permissão de

que se descubra a necessidade da mudança, e aumento da capacidade da organização de alcançar os objetivos propostos (WARD, 2003). Ademais, o planejamento busca preservar a organização além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

Todavia, não foi encontrado na literatura um modelo teórico voltado para o planejamento ou análise do processo sucessório nos empreendimentos sociais. Por sua vez, a maior parte dos trabalhos nacionais referentes à sucessão em empresas familiares parte do modelo teórico proposto por Gersick *et al* (1997), mostrado na Figura 1, a seguir.

Estes autores apresentam um modelo tridimensional para a sucessão, que busca compreender as transições que acontecem nos eixos da família, da gestão e da propriedade, identificando os desafios-chave vivenciados ao longo do período de sucessão. Desse modo, o modelo aborda três eixos: família, gestão/empresa e propriedade. Cada um com fases próprias, nem sempre alinhadas no tempo.

Figura 1 – O Modelo de Três Círculos da empresa familiar

FONTE: GERSICK *et al*, 1997, p. 6.

Tal modelo evidencia que o processo sucessório deve ser estudado em uma perspectiva complexa, pois engloba processos cognitivos, emocionais e contextuais, tanto influenciando o ambiente quanto sendo influenciado por esse.

Para os empreendimentos sociais, estas evidências ainda continuam em aberto tanto no campo da pesquisa teórica, como na busca de validação por meio da pesquisa empírica, tendo em vista que o modelo proposto por Gersick *et al* (1997) não comporta o contexto de tais empreendimentos, uma vez que os eixos família e propriedade não se aplicam à realidade destas iniciativas.

Todavia, os estudos de Lumpkin e Dess (1996) mostram que as iniciativas de criação das organizações empreendedoras são o resultado da combinação de três perspectivas: a do *Indivíduo*, que decide empreendê-lo; a da *Organização*, em termos de estrutura, estratégia e cultura adotadas para conformá-lo; e a do *Ambiente* em que o empreendimento está inserido, com quem interage, e cujas características influenciam seu desempenho. Assim, a partir desses estudos, é possível propor analisar a sucessão como um processo que envolve também três dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente (Figura 2).

Figura 2 – Dimensões do processo sucessório em empreendimentos sociais

FONTE: elaborada pela pesquisadora

No círculo que abriga a vertente do *Indivíduo*, apresenta-se o papel desempenhado pelo fundador (sucedido) e pelo sucessor ao longo do processo sucessório. Verifica-se a necessidade de o sucedido permitir que o empreendimento tenha continuidade nas mãos do sucessor.

Ao ter como base o Código Civil Brasileiro, que caracteriza as associações como reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns, o *Indivíduo* (sucedido), para esta pesquisa, pode ser representado tanto por um grupo de pessoas que criou o empreendimento, como por aquele empreendedor social cuja figura se destaca entre os fundadores do empreendimento. Já o *Indivíduo* (sucessor) corresponde à pessoa (ou grupo de pessoas) que substitui uma posição previamente ocupada pelo(s) antecessor(es), não existindo a necessidade de os sucedidos terem falecidos, mas somente deixado de ocupar tal posição (ADACHI, 2006).

Desta forma, a sucessão não está associada ao patrimônio organizacional, mas à substituição de uma posição funcional, seja a de presidente ou de diretores do empreendimento social. De acordo com Adachi (2006), nesse caso, não existe determinação legal para a indicação de sucessores, devendo apenas ser respeitadas as condições estipuladas pela organização, seja no seu estatuto ou contrato social, seja em outros instrumentos, como regime interno, acordo de associados ou outros documentos internos.

A dimensão *Organização* envolve alguns elementos-chave, associados com a gestão do empreendimento, listados por Lambrecht (2005), como a *missão* e *visão* do empreendimento e sua representação associada à história do mesmo; os fluxos de *comunicação* aberta entre os diferentes membros que compõem o empreendimento, de modo a reduzir possíveis tensões e conflitos na gestão; os *objetivos* em harmonia como forma de facilitar as relações de cooperação; as *estratégias* que possibilitam ao empreendimento direções para situações futuras; e a própria *cultura organizacional* (valores, símbolos, normas etc.) que, em se tratando de empreendimentos sociais, tem um papel relevante para o processo sucessório, pois essa se centra, primordialmente, na figura dos fundadores, que imprimem seus próprios valores e comportamentos.

Lambrecht (2005) e Gomes e Militão (2009) consideram que o *Ambiente* também pode influenciar o processo sucessório por meio de alguns elementos, tais como os parceiros do empreendimento; as influências advindas da comunidade e das lideranças locais; as leis vigentes; os fatores políticos; os fornecedores e os clientes. Essa influência pode ser favorável ou não ao processo. Isso vai depender de como ele é conduzido de acordo com as expectativas de cada um desses elementos.

Assim, aspectos como a fidelidade dos clientes e dos fornecedores, além de dados relacionados ao campo de atuação da organização, devem ser identificados, uma vez que direcionarão todo o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como do planejamento estratégico do empreendimento.

Cada uma destas variáveis - Indivíduo, Organização e Ambiente - descreve uma dimensão do processo. Sendo assim, não podem ser consideradas individualmente. Principalmente, porque na relação entre elas podem surgir alguns elementos conflitantes (CASILLAS *et al*, 2007), que se não identificados e trabalhados de forma sistemática, podem suscitar um ambiente desfavorável para os desdobramentos do processo sucessório.

Para os referidos autores, a origem de conflitos provém das diferenças de percepção dos indivíduos, dos grupos sociais e da própria sociedade. “Sabemos muito bem que não agimos em função da nossa realidade, mas sim em função de como a percebemos.” (CASILLAS *et al*, 2007, p. 82).

Tais diferenças de percepção fazem com que, ao longo do tempo, as pessoas e os grupos criem diferentes expectativas sobre os acontecimentos futuros. E uma expectativa é a projeção no futuro das percepções do passado. Assim, diferenças de percepção provocam diferenças de expectativas, o que pode provocar conflitos nas relações entre pessoas e grupos na organização que vivencia uma mudança sucessória (Figura 3).

Figura 3 – Processo de geração de conflitos

FONTE: desenvolvido pela pesquisadora com base em CASILLAS *et al*, 2007.

Conforme se observa na Figura 3, os fatos A, B, C e D, por exemplo, podem não ser exatamente iguais para todas as pessoas. As diferenças de percepções podem estar relacionadas às disparidades existentes nos modelos cognitivos das pessoas, que dependem tanto de fatores pessoais e genéticos como da própria experiência acumulada ao longo de toda a vida, dentro e fora do contexto em questão.

Gersick *et al* (1997) alertam para o fato de que os sonhos individuais também podem ser diferentes e até mesmo incompatíveis - “[...] como quando os líderes que estão saindo querem maximizar a continuidade e os aspirantes a líderes estão comprometidos com mudanças drásticas.” (GERSICK *et al*, 1997, p. 203). Desse modo, as gerações têm diferentes diálogos: a primeira geração (fundador) quer falar de continuidade - perpetuar, estabilizar (valores, cultura e confiança) - e a segunda geração (sucessor) quer falar de sucessão (liderança, transição, mudança, novas ideias e práticas de gestão).

Além disso, segundo Bertero (1996), na fase inicial de um empreendimento, o fundador molda a cultura organizacional, por meio de atitudes, comportamentos, visão do mundo, valores e crenças. “O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão do negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.” (BERTERO, 1996, p. 39).

O processo sucessório, portanto, pode sofrer influências das características culturais do empreendimento, as quais podem representar fontes de conflitos durante esse processo. Conforme Capelão e Melo (2001), a troca de gestor significa mudança nas relações de poder, presentes nas estruturas formais e reforçados pelas informais, que, por sua vez, pode acarretar mudanças na cultura organizacional¹⁸.

Assim, o fator temporal indica que a interação entre *Indivíduo* (sucedido e sucessor), *Organização* e *Ambiente* não é estática, mas um processo dinâmico que envolve uma série de elementos em cada uma dessas dimensões, que se diferenciam em cada fase de desenvolvimento do empreendimento.

¹⁸ Para Fischer (2006a), a cultura organizacional se manifesta tanto nos seus aspectos mais simbólicos quanto na absorção dos padrões culturais do entorno. Dessa maneira, a cultura age internamente influenciando as redes de poder nos processos de tomada de decisão.

Neste sentido, Gersick *et al* (1997) associam o processo sucessório ao ciclo de vida da organização. Os autores reconhecem que o conhecimento sobre cada fase de desenvolvimento do ciclo de vida subsidia o aprimoramento do processo de sucessão.

Mintzberg *et al* (2000) definem o ciclo de vida como um estágio de desenvolvimento e estabilidade organizacional, caracterizado por particularidades de cada organização. Adizes (1993) aponta a importância da identificação desse estágio de desenvolvimento para permitir a adoção de medidas preventivas que possam impedir problemas futuros e que prepare o empreendedor para lidar com os novos cenários. A respeito disso, Daft (2002) explica que para cada ciclo é necessário entender um conjunto de necessidades e compreender que à medida que a organização evolui, essas necessidades se modificam, exigindo novas intervenções.

A revisão de literatura oportunizou a identificação de diversos modelos para o entendimento do estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações.

Quinn e Cameron (1983), por exemplo, fazem uma síntese de nove modelos conceituais de ciclo de vida, abordando diferentes fenômenos organizacionais, tais como estrutura, atividades e controle. Propõem, assim, um modelo de análise com quatro fases: estágio empreendedor, estágio coletivo, estágio de formalização e controle e estágio de elaboração da estrutura.

O modelo de Miller e Friesen (1984) é composto por cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio; cada estágio pode apresentar características peculiares, em virtude do crescimento e da complexidade crescentes nas organizações.

Já Scott e Bruce (1987) elaboraram um modelo funcional com cinco estágios: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Por sua vez, Kaufmann (1990) apresentou um modelo que contempla quatro estágios de desenvolvimento: nascimento, crescimento, maturação e renovação.

Sob o olhar de Adizes (1993) existem duas variáveis fundamentais, controlabilidade e flexibilidade, que caracterizam dez fases de evolução da organização, entre crescimento

e envelhecimento. São elas: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

A análise destes modelos sugere que, mesmo com nomenclaturas e níveis diferentes, os autores descrevem as características dos estágios de forma semelhante, com um ponto de convergência de que não existe um momento certo para afirmar quando um ciclo começa e outro termina.

Especificamente para os empreendimentos sociais, Reficco e Gutierrez (2006), baseados em uma pesquisa com mais de 40 organizações sociais da América Latina, ressaltam que existe uma forte correlação entre o ciclo de vida e o papel de seus líderes.

Estes autores descrevem quatro fases que uma organização social pode percorrer: 1) *inicial* - desenvolvimento de um projeto para a solução de um problema identificado de ordem sócio-econômico-ambiental; 2) *institucionalização* - desenvolvimento de estruturas organizacionais, políticas, procedimentos e sistemas para que o empreendimento conte com uma boa administração, sejam economicamente sustentáveis e alinhados com a estratégia e a missão da organização; 3) *descentralização* - desenvolvimento de mecanismos de coordenação para garantir o equilíbrio entre as atividades descentralizadas e o alinhamento com a estratégia da organização; e 4) *Conglomerado social* - desenvolvimento de unidades independentes dentro de uma mesma estrutura trabalhando em uma estratégia comum.

Segundo Reficco e Gutierrez (2006), cada uma dessas fases constitui um processo evolutivo da organização que requer diferentes estilos de liderança. O Quadro 1, a seguir, identifica as diferentes habilidades necessárias para que as lideranças exerçam seu papel de maneira efetiva em cada etapa do ciclo de vida do empreendimento social.

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

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

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

Conforme o Quadro 1, na fase *inicial* do empreendimento, quando muitos valores organizacionais ainda estão sendo trabalhados, o ideal é que as atividades se desenvolvam sob a influência pessoal de um líder com estilo carismático, com o poder de atrair o apoio de outros.

Durante a *institucionalização*, momento em que o empreendimento começa a cuidar de aspectos da estrutura organizacional e das estratégias, o perfil diretivo é o mais indicado para orientar e exercer controle sobre a tomada de decisões em todos os níveis da organização.

Para a fase de *consolidação* ou *descentralização*, momento chave para compartilhar poder, o líder participativo pode trazer resultados mais eficientes, ao desempenhar o papel de orientar e capacitar colaboradores para assumirem a responsabilidade pela operação das unidades autônomas.

O líder político atende melhor às necessidades da etapa de *renovação* ou *conglomerado social*. Isso ocorre, pois o objetivo do líder deve agora centrar-se na consolidação de interesses, por meio da coordenação de diferentes programas e unidades, na criação de parcerias, e na obtenção de maior visibilidade externa para a organização.

Portanto, a identificação dos estilos de lideranças para cada fase de desenvolvimento do ciclo de vida pode tornar o processo sucessório menos traumático, dando ao empreendimento a possibilidade de escolhas.

Ainda, ao se relacionar o ciclo de vida às três dimensões - Indivíduo, Organização e Ambiente - e o processo sucessório, a organização pode identificar o que fazer, como fazer e em qual melhor momento, visando impedir que o empreendimento entre na fase de declínio ou desapareça prematuramente. Entretanto, tendo em vista a complexidade que perpassa essas dimensões, ressalta-se a relevância dos mecanismos de governança para a orientação do processo sucessório.

Governança refere-se, basicamente, aos processos de administração e controle das organizações (MATIAS-PEREIRA, 2010). Refere-se também à possibilidade de se construir uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuir a assimetria informacional, atenuar o problema de agência, convergir os interesses de todas as partes relacionadas e maximizar a criação de valor na organização (LEAL e FAMÁ, 2007).

Neste sentido, Butler (2004) afirma que o processo de governança corporativa pode ser pensado com quatro atividades principais: 1) *ação executiva* - envolvimento em decisões executivas cruciais; 2) *direção* - formulação da direção estratégica para o futuro da organização em longo prazo; 3) *supervisão* - monitoração e vigilância da *performance* da gerência; e 4) *accountability*¹⁹ - reconhecimento das responsabilidades daqueles que legitimamente procuram pela responsabilidade.

Esta visão de governança corporativa - como um sistema que envolve estruturas organizacionais e o conjunto de mecanismos de gestão e controle - torna-se uma

¹⁹ O termo *Accountability*, sem tradução exata para o português, refere-se aos sistemas pelos quais os detentores de poder são chamados a prestar contas de suas decisões e atuações. Isso se pode manifestar nas seguintes dimensões: requisitos para transparência; conformidade com leis; existência de controle de conduta; e sistemas de acesso da sociedade à informação (FISCHER, 2008).

alternativa importante. Alternativa no sentido de estabelecer os papéis dos diversos agentes envolvidos no processo sucessório, além de propor a estruturação de mecanismos capazes de aumentar a visibilidade e transparência desse processo.

Para Sathler (2008, p.33) a governança se aplica quando: “[...] há necessidade de articulação de pessoas e grupos com diversidade de interesses e expectativas, o que inclui as relações na esfera pública, os setores governamental, empresarial e o Terceiro Setor.”

Este estudo adota a abordagem que toma como referência teórica os estudos de governança em organizações do terceiro setor, tanto na literatura internacional (MIDDLETON, 1987; KNOKE, 1990; FISCHER, 2006d; STONE e OSTROWER, 2007), quanto nacional (SILVA, A. L. P., 2001; MENDONÇA e MACHADO FILHO, 2004; LEAL e FAMÁ, 2007; SATHLER, 2008; MINDLIN, 2009).

A partir destas referências, pode-se dizer que a dinâmica da governança em organizações do terceiro setor é complexa, em função da própria natureza da atividade de governar, e, além disso, governar uma organização, inserida num conceito ainda recente e pouco preciso do terceiro setor.

Uma boa parte das recentes investigações - teórica e empírica - em governança no terceiro setor tem sido sobre a composição, os papéis e as responsabilidades, a eficácia do conselho²⁰ e seu impacto sobre o desempenho da organização (STONE e OSTROWER, 2007; SATHLER, 2008; MINDLIN, 2009).

Para Stone e Ostrower (2007), a composição do conselho é um dos enfoques mais estudados, pois tudo indica que quem participa do conselho faz diferença. Além disso, o tamanho da organização, o prestígio e área de atuação influenciam a diversidade dessa composição.

²⁰ Mindlin (2009) esclarece que são usadas diversas nomenclaturas - conselho administrativo, diretor ou curador, entre outras - para designar, nas organizações do terceiro setor, esse órgão que deveria desempenhar papel similar ao do conselho de administração de uma sociedade anônima. O referido autor informa ainda que a legislação brasileira não obriga a existência de um conselho, mas, segundo ele, é pouco comum que essas organizações não tenham um órgão com essa função.

No que se refere às funções e responsabilidades do Conselho, segundo Sathler (2008), é possível encontrar um conjunto de elementos comuns:

[...] garantir que as atividades da organização estejam alinhadas com a sua missão; cuidar do planejamento de longo prazo e estabelecer as políticas organizacionais mais importantes; acompanhar a gestão financeira a assegurar que os recursos estão sendo aplicados da melhor maneira; garantir que as responsabilidades legais e éticas estão sendo seguidas; contratar, fiscalizar e demitir os cargos executivos de maior importância; representar a organização perante a sociedade assim como diante de seus principais *stakeholders* (SATHLER, 2008, p. 77).

Sobre a eficácia do conselho e seu impacto no desempenho da organização, Mindlin (2009) expõe que a maior parte dos estudos tem sido de caráter transversal, o que impede a identificação de relações causais entre eficácia do conselho da organização e outras variáveis.

Alguns estudos identificados por Stone e Ostrower (2007) apontam que, frequentemente, a relação entre eficácia do conselho e eficácia da organização é avaliada por medidas subjetivas, mas às vezes por variáveis objetivas, tais como orçamento ou *deficit*.

Na verdade, a maior parte dos estudos considera que o papel, cada vez mais importante desempenhado pelas organizações do terceiro setor, é o desempenho de tarefas estratégicas²¹ pelos membros do conselho, a fim de se realizar uma governança eficaz. Nesse sentido, Chait *et al* (1993) listam as principais competências dos conselhos eficazes, a partir de seis dimensões: contextual, educacional, interpessoal, analítica, política e estratégica (Quadro 2, a seguir).

²¹ Conforme Fischer (2006d), estes recursos estratégicos apresentam as seguintes características: referem-se a questões fundamentais para o futuro da organização; são guiados pela busca de resultados que estejam ligados a prazos específicos; são indicadores claros do sucesso definido; e exigem o envolvimento das partes interessadas internas e externas.

Quadro 2 – As Competências dos Conselhos Eficazes

Dimensão	O Conselho	Objetivos
Contextual	Entende e leva em consideração a cultura e as normas da organização que governa.	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta-se às características distintivas e à cultura do ambiente da organização. - Baseia-se na missão, nos valores e na tradição da organização, usando-os como um guia para suas decisões. - Age de modo a exemplificar e reforçar os valores da organização.
Educacional	Dá os passos necessários para assegurar que os conselheiros estejam bem informados sobre a instituição, a profissão e o papel, as responsabilidades e o desempenho do conselho.	<ul style="list-style-type: none"> - Cria conscientemente oportunidades para a educação e o desenvolvimento dos conselheiros. - Busca regularmente informação e retro alimentação sobre sua própria performance. - Para periodicamente para auto-reflexão, para diagnosticar seus pontos fortes e limitações e examinar seus erros.
Interpessoal	Cultiva o desenvolvimento dos conselheiros como um grupo, dá atenção ao bem-estar do conselho e promove senso de coesão.	<ul style="list-style-type: none"> - Cria um senso de inclusão entre os conselheiros. - Desenvolve metas grupais e reconhece as conquistas do grupo. - Identifica e cultiva liderança dentro do conselho.
Analítica	Reconhece as complexidades e sutilezas das questões que enfrenta e se baseia em múltiplas perspectivas para dissecar problemas complexos e sintetizar as respostas apropriadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda os assuntos da perspectiva de um conselho institucional. - Procura informação concreta de forma ampla e busca ativamente pontos de vista diferentes de múltiplas audiências. - Tolerar ambiguidade e reconhece que assuntos complexos raramente levam a soluções perfeitas.
Política	Aceita como uma sua responsabilidade primária a necessidade de desenvolver e manter relações saudáveis entre suas principais audiências.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeita a integridade do processo de governança e os papéis e responsabilidades legítimas de outras partes interessadas. - Consulta frequentemente e se comunica diretamente com audiências chave. - Procura minimizar situações de conflitos e de perde/ganha.
Estratégica	Ajuda a visualizar e formatar uma direção para a instituição ajuda assegurar uma abordagem estratégica para o futuro da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultiva e se concentra em processos que definem melhor as prioridades institucionais. - Dirige sua atenção a prioridades ou decisões de magnitude estratégica ou simbólica para a instituição. - Antecipa problemas potenciais e age antes que as questões se tornem urgentes.

FONTE: Adaptado de CHAIT *et al*, 1993, pp. 2-3.

Assim, a atuação dos conselhos se junta à dos gestores para desenvolver estratégias, criar novos serviços, estabelecer processos e estruturas para controlar recursos, com vistas à otimização do impacto (SATHLER, 2008). E seus resultados dependem de sua composição, da competência, representatividade e envolvimento de seus membros (MINDLIN, 2009, p. 68).

Para o processo sucessório, Wolfred (2002) enfatiza que as ações do conselho são importantes à medida que elas se voltam para avaliar os desafios atuais e a visão de futuro da organização para, assim, construir o perfil de habilidades e características necessárias para a futura liderança.

Outro enfoque, objeto de debate entre vários estudiosos, é sobre quais seriam as funções de governança em organizações do terceiro setor (MIDDLETON, 1987; KNOKE, 1990; SILVA, A. L. P., 2001; MENDONÇA e MACHADO FILHO, 2004; FISCHER, 2006d; LEAL e FAMÁ, 2007).

No mundo corporativo, há a sugestão de que a função mais importante da governança é monitorar, orientar e avaliar a estratégia corporativa e a equipe de alta gerência (BUTLER, 2004; MATIAS-PEREIRA, 2010). Na dinâmica dos empreendimentos sociais, os estudos realizados por FISCHER (2006d) indicam as seguintes funções da governança:

- a) definir e rever a visão, missão, valores, objetivos e as principais estratégias;
- b) avaliar os resultados da organização em relação a esses princípios;
- c) estabelecer principais políticas institucionais;
- d) garantir o desenvolvimento de um plano estratégico adequado;
- e) definir os mecanismos a utilizar para delegar autoridade em uma estrutura organizacional e entre os atores da organização;
- f) aprovar e acompanhar os principais programas e serviços prestados pela organização;
- g) alocar os recursos adequados e garantir a sustentabilidade econômica;
- h) monitorar o desempenho financeiro e proteger o patrimônio da organização;
- i) garantir a conformidade com os requisitos legais;
- j) fortalecer e avaliar o desempenho da equipe de gestão;
- k) promover a imagem pública da organização, proporcionando um elo entre a sociedade e a organização e responsáveis pelas ações desta;
- l) selecionar, apoiar, e avaliar aqueles que terão responsabilidades na gestão da organização.

Deste modo, Knoke (1990) aponta que a governança envolve as decisões fundamentais que determinam as finalidades da organização, estratégias e metas, assim como permite a distribuição dos seus recursos coletivos para alcançar essas metas. Esse autor considera que o termo governança é associado a dois significados diferentes: um diz respeito à definição de quem tem a responsabilidade final e está legalmente autorizado a tomar decisões a clarificar os direitos e deveres da organização; e o outro incide sobre a distribuição do real poder de fazer as decisões fundamentais dessa organização.

Nesta perspectiva, Donaldson e Preston (1995) alertam sobre a necessidade de os gestores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com o empreendimento e seus interesses específicos. Assim, a teoria dos *stakeholders*²² constitui-se também uma importante referência para a condução de um processo sucessório, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com o empreendimento - os associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros - e entender como essa influência acontece.

Donaldson e Preston (1995) revelam que não é necessário que a organização considere todos os seus *stakeholders* de maneira idêntica durante determinado processo de decisão, pois, para esses autores, cada *stakeholder* possui uma diferente importância e um diferente poder no empreendimento.

Rowley (1997) complementa que é necessário compreender que cada organização possui diferentes *stakeholders* e, principalmente, cada organização é influenciada por cada grupo de *stakeholders* de uma maneira diferente. Uma técnica que facilita a análise, ressaltada por ele, é qualificar o tipo de *stakeholder* de acordo com certa hierarquia. A proposta do autor é considerar as redes de influência de cada *stakeholder* e estar atento a essas relações não somente com o empreendimento, mas também com o ambiente que cerca cada um dos *stakeholders*.

²² A teoria dos *stakeholders* possui suas raízes principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, podendo ser definida, segundo Freeman e Mcvea (2000), como a formulação e realização, pelos administradores, de processos que satisfaçam a todos os grupos que tenham interesses em jogo na organização. A teoria dos *stakeholders*, utilizando-se dos mecanismos de análise da teoria sistêmica, referentes à interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema, procura explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica atinente à responsabilidade social da organização com o ambiente em que está inserida (CAMPBELL, 1997).

De acordo com Rowley (1997), isto ajuda o gestor a entender os interesses de cada grupo e suas reações às ações do empreendimento e dos demais membros dessa rede de relações estabelecida. Para esse autor, é importante compreender essa totalidade das interações dos *stakeholders* entre si, uma vez que um grupo que não é vital para organização pode gerar influência em grupos que são vitais.

Para isto, Fombrun (2000) sugere um modelo que integra as oportunidades de ganhos ou minimização de riscos de acordo com os “*stakeholders*” envolvidos. O Quadro 3, apresenta uma síntese desse modelo, exemplificando alguns *stakeholders*.

Quadro 3 – Síntese do modelo de Fombrun (2000)

STAKEHOLDER ENVOLVIDO	OPORTUNIDADES	MINIMIZAÇÃO DE RISCOS
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar risco de má aceitação; conflito
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Investidores	Geração de valor	Minimizar riscos de fuga de investidores
Funcionários	Aumento de comprometimento	Minimizar risco de mau comportamento
Consumidores	Fidelização	Minimizar risco de má aceitação/desentendimento/boicote
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Minimizar risco de ação legal desfavorável
Parceiros	Colaboração	Minimizar risco de defecção

FONTE: adaptado de FOMBRUN, 2000, pp. 91 e 95.

Ao identificar a rede de influência de cada *stakeholder*, é possível a minimização de riscos durante um processo de sucessão, que pode também ser facilitado quando o empreendimento é percebido além de seu fundador, e que ele não deixará de existir sem esse fundador (ADIZES, 1993).

Assim, ao que tudo indica, o processo sucessório em empreendimentos sociais evolui gradualmente numa série de ações, adaptações e compromissos mútuos entre os envolvidos.

Conforme já citado, alguns autores analisam este processo baseando-se nas fases de desenvolvimento do empreendimento e o surgimento de diferentes tipos de lideranças na organização (REFICCO e GUTIERREZ, 2006). Todavia, parece existir ainda uma

relação entre essas fases de desenvolvimento, o processo de governança institucional e a teoria dos *stakeholders*, quando se analisa o processo sucessório em empreendimentos sociais.

Apesar dos diferentes registros em diferentes perspectivas, a opção deste trabalho foi utilizar as contribuições isoladas dos autores citados que tratam dos referidos temas, por estes estarem mais próximas aos propósitos deste estudo.

Desta forma, o Quadro 4, na página seguinte, sintetiza a configuração dos parâmetros para análise do processo sucessório em empreendimentos sociais, a partir das dimensões: *Indivíduo*, com base no ciclo de vida (ADIZES, 1993; GERSICK *et al*, 1997; DAFT, 2002) e tipos de lideranças (REFICCO e GUTIERREZ, 2006); *Organização*, a partir dos mecanismos de governança institucional (KNOKE, 1990; CHAIT *et al*, 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006d) e *Ambiente*, tendo como referências a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN e MCVEA, 2000), da qual podem-se extrair os fatores inibidores e facilitadores atuantes no processo sucessório.

Quadro 4 - Modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

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

Organização	Governança Institucional (KNOKE, 1990; CHAIT <i>et al</i> , 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006d)	Planejamento	- Impulsionado pelas oportunidades	- Estabelecer principais políticas institucionais	- Rever a visão, missão, valores, objetivos e as principais estratégias e metas para o futuro	- Garantir o desenvolvimento de um plano estratégico adequado - Proporcionar espaço à criatividade e à inovação
		Papel dos Conselhos	- Dimensão <i>Contextual</i> : adapta-se às características distintivas e à cultura do ambiente da organização.	- Dimensão <i>Contextual</i> : baseia-se na missão, nos valores e na tradição da organização, usando-os como um guia para suas decisões e age de modo a exemplificar e reforçar os valores da organização. - Dimensão <i>Educacional</i> : auto-reflexão, para diagnosticar seus pontos fortes e limitações e examinar seus erros.	- Dimensão <i>Interpessoal</i> : identifica e cultiva liderança - Dimensão <i>Estratégica</i> : a. cultiva e se concentra em processos que definem melhor as prioridades institucionais; b. dirige sua atenção a prioridades ou decisões de magnitude estratégica ou simbólica para a instituição; c. antecipa problemas potenciais e age antes que as questões se tornem urgentes.	- Dimensão <i>Análítica</i> : procura informação concreta de forma ampla e busca ativamente pontos de vista diferentes de múltiplas audiências. - Dimensão <i>Política</i> : a. respeita a integridade do processo de governança e os papéis e responsabilidades legítimas de outras partes interessadas; b. consulta frequentemente e se comunica diretamente com audiências chave; c. procura minimizar situações de conflitos e de perde/ganha.
		Comunicação (Transparência)	- Simplificada e informal	- Utilizar múltiplos canais de comunicação	- Estabelecer <i>Accountability</i> Organizacional	- Promover a imagem pública da organização, proporcionando um elo entre a sociedade e a organização - Transmitir os valores centrais da organização à sociedade
		Controle e Avaliação	- Baseado na supervisão do(s) fundador(es)	- Garantir a conformidade com os requisitos legais - Fortalecer e avaliar o desempenho da equipe de gestão	- Monitorar o desempenho financeiro e proteger o patrimônio da organização - Encontrar mecanismos para controlar e coordenar os departamentos sem supervisão direta da cúpula	- Monitorização e vigilância da performance da gerência - Aprovação e acompanhamento dos programas e serviços prestados pela organização
Ambiente	Teoria dos stakeholders (DONALDSON e PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN e MCVEA, 2000)	Influências dos stakeholders	- Reconhecer os diferentes grupos envolvidos com o empreendimento e seus interesses específicos	- Criação de legitimidade frente aos <i>stakeholders</i> - Considerar as redes de influência de cada <i>stakeholders</i>	- Verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com o empreendimento (associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros) e entender como essa influência acontece.	- Qualificar o tipo de <i>stakeholders</i> de acordo com certa hierarquia - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> e o diferente poder frente ao empreendimento - Realizar alianças estratégicas - Entender os interesses de cada grupo e suas reações às ações da organização e dos demais da rede de relações estabelecida.

Portanto, todas estas referências que compõem o Quadro 4, permitiram a elaboração de um modelo mais amplo e adequado ao estudo do processo sucessório em empreendimentos sociais.

O intuito de propor estes parâmetros para análise do processo sucessório nestas iniciativas é o de atender aos objetivos deste estudo, de descrever a estrutura do processo sucessório em associações produtivas no Brasil e analisar suas principais características. A partir disso, buscar atingir os outros objetivos desta tese que são o de identificar os fatores facilitadores e os fatores limitadores do processo sucessório nas perspectivas do Indivíduo, da Organização e do Ambiente e o de elaborar recomendações para a gestão de processo sucessório nestas associações.

A seguir, foram traçados os procedimentos metodológicos adotados na trajetória da pesquisa empírica, descrevendo os diversos momentos e ações realizadas.

4 METODOLOGIA

[...] a gente observa que tem pessoas que são idealistas, pessoas que sabem realmente planejar, a gente tem essas pessoas dentro da associação [...]

(Entrevistado Associação 30 - PE)

Em relação à sua natureza este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois, além de envolver verdades e interesses localizados, objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática (SILVA; MENEZES, 2000). Trata-se, ainda, de uma pesquisa organizacional de caráter exploratório e descritivo, na medida em que visa estruturar informações e conhecimentos atualmente difusos e dispersos acerca do processo de sucessão em empreendimentos sociais, com intuito de subsidiar possíveis intervenções e a elaboração de estudos mais aprofundados no campo da gestão desses empreendimentos no Brasil.

Possui caráter exploratório pela restrita produção existente sobre o tema da sucessão no terceiro setor. Segundo Selltiz *et al* (1987), os estudos exploratórios são relevantes para reduzir essa carência na produção científica, pois eles permitem a concepção de novas ideias e hipóteses. Possui caráter descritivo, pois expõe a percepção de uma determinada população sobre determinado fenômeno, por meio de uma técnica padronizada de coleta e análise de dados (SANTOS, 1999; MARCONI e LAKATOS, 2002; GIL, 2002).

A pesquisa empírica foi estruturada em duas fases que se inter-relacionam: uma *primeira*, caracterizada como *survey*²³, foi orientada para identificar os empreendimentos sociais atuantes, que já passaram ou estão passando por processo sucessório, cujos dirigentes se dispuseram participar desta pesquisa entre aqueles selecionados para constituírem a amostra para este estudo; uma *segunda*, cuja configuração teve como parâmetro o índice de retorno do levantamento da primeira fase da pesquisa. Por meio desta, buscou-se identificar as principais características e estrutura do processo sucessório nos empreendimentos pesquisados.

²³ Tripodi *et al* (1981, p.39) explicitam que: “[...] pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*.”

Com estes procedimentos técnicos foi desenhada uma pesquisa de campo, com o objetivo de estudar as características do processo sucessório em empreendimentos sociais e o modo como esses processos vêm sendo percebidos pelos gestores dessas organizações.

Na Figura 4, a seguir, está o desenho esquemático da pesquisa empírica que propiciou as análises e conclusões propostas pelo problema de investigação.

Figura 4 - Esquema de Pesquisa
FONTE: desenvolvida pela pesquisadora

4.1 Condução da pesquisa empírica

4.1.1 A busca de informações sobre empreendimentos sociais no Brasil

Após a definição do problema de investigação, dos objetivos da pesquisa e da realização de um primeiro levantamento bibliográfico, o passo seguinte foi encontrar um banco de dados com informações sobre empreendimentos sociais no Brasil, que estivesse disponibilizado para consultas públicas.

A partir de algumas leituras do material bibliográfico levantado, identificou-se o mapeamento de EES, Empreendimentos Econômicos Solidários, realizado pela SENAES/MTE, Secretaria Nacional de Economia Solidária, em parceria com o FBES, Fórum Brasileiro de Economia Solidária. No *site* do Ministério do Trabalho foi encontrada parte dos dados coletados e publicados em 2006, primeira base do SIES, Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária.

As características dos empreendimentos mapeados poderiam preencher os critérios sugeridos na literatura sobre os empreendimentos sociais, para se tornarem objeto desta pesquisa. São elas:

- a) empreendimentos situados em zona urbana, rural e na região metropolitana;
- b) empreendimentos envolvendo diferentes segmentos sociais;
- c) empreendimentos associados a distintas redes de assessoria e articulação;
- d) empreendimentos com capacidade de geração de valor econômico e valor social;
- e) empreendimentos constituídos de forma associativa.

Isso fundamentou a decisão de empregar este material como base de dados para o estudo. Foi necessário obter o consentimento formal do Ministério do Trabalho para a utilização do banco de dados, por meio de um termo de autorização conforme indicam os **Apêndices 01 e 02** deste documento.

4.1.2 Características dos EES no Brasil

O mapeamento sobre os EES no Brasil começou a ser realizado em 2004. Os primeiros dados foram publicados em 2006, com 14.950 empreendimentos identificados, o que

constituiu a primeira base do SIES. Para a realização deste mapeamento houve um processo de mobilização nacional com a constituição de equipes gestoras estaduais, e a formação de equipes de trabalho envolvendo mais de 230 entidades e 600 técnicos e entrevistadores.

Em 2007, o banco de dados foi ampliado totalizando 21.859 EES, abrangendo todas as unidades da federação e 48% dos municípios brasileiros. Destes 51% são associações, seguidos por grupos informais (37%), por cooperativas (10%) e 2% por outras formas (sociedade mercantil etc.).

O mapeamento apresenta dados sobre ano de criação, produtos e serviços, comercialização, crédito, finanças, autogestão e compromisso social e ambiental de cada um dos empreendimentos identificados, distribuídos por municípios, estados, regiões, microrregiões, mesorregiões, territórios de cidadania e nacional.

Sendo as associações o objeto de estudo desta tese, o mapa a seguir mostra a distribuição por regiões e estados do Brasil das 11.326 associações mapeadas até 2007 pela SENAES/MTE.

Figura 5 - Distribuição das Associações nos Estados e Regiões do Brasil
 FONTE: desenvolvido pela pesquisadora com base no banco de dados do SIES

No Quadro 5 é mostrada uma síntese dos principais dados referentes a estas associações mapeadas pela SENAES/MTE (2005-2007).

Quadro 5 – Síntese dos principais dados das associações a partir do mapeamento da SENAES/MTE

VARIÁVEL	MAPEAMENTO 2005 - 2007
Associações mapeadas	11.326 (51%) associações
Trabalhadores /as associados/as	804.396 trabalhadores/as
Trabalhadores/as associados/as, por sexo	474.191 (59%) homens
	330.205 (41%) mulheres
Zona de atuação (rural/urbana)	7.557 (67%) só rural
	1.928 (17%) só urbana
	1.841 (16%) rural e urbana
Distribuição regional	6.153 (55%) Nordeste
	1.144 (10%) Sudeste
	1.158 (10%) Sul
	1.616 (14%) Norte
	1.255 (11%) Centro-Oeste
Data de criação	183 (2%) entre 1900 e 1980
	1.356 (12%) entre 1981 e 1990
	5.634 (50%) entre 1991 e 2000
	3.985 (35%) entre 2001 e 2007
	165 (1%) não informaram
Principais motivos de criação	2.499 (22%) alternativa ao desemprego
	2.393 (21%) condição para acesso ao crédito
	2.094 (18%) obtenção de maiores ganhos
	1.307 (12%) complemento de renda dos associados
	894 (8%) possibilidade de gestão coletiva
	627 (6%) desenvolvimento comunitário
	605 (5%) alternativa organizativa de qualificação
	350 (3%) motivação social, filantrópica e religiosa
	23 (0,2%) recuperação de empresa privada que faliu
	336 (3%) outros motivos
	198 (1,8%) não informaram

FONTE: Banco de Dados do SIES

4.1.3 O processo de seleção da amostra para a pesquisa

Dos 21.859 EES, foram identificadas 11.326 associações, das quais 10.911 são geradoras de trabalho e renda. Critério de corte este por se constituir no objeto desta pesquisa, pois conforme a literatura esse tipo de associativismo tem gerado dinamismo e inovação nas formas de organização do trabalho, e ainda tem elevado o nível de qualidade de vida das comunidades por meio de processos de interação e aprendizado. Além disso, apresentam uma constituição formal, que permite sua identificação em bancos de dados.

A partir deste número, chegou-se a uma amostra não probabilística por conveniência de 536 associações, por meio dos seguintes critérios: ter mais de 10 anos de fundação (6.184), partindo-se da hipótese de que a maior longevidade tornaria mais provável a incidência de processo sucessório; e contar com acesso por *e-mail* (536), pelas vantagens das pesquisas pela *Internet* serem de baixo custo, de rápido prazo de resposta e da facilidade de processamento de dados.

Foram relacionados no Quadro 6, por região e estado, os 536 empreendimentos selecionados para comporem a amostra na primeira etapa da pesquisa, correspondendo cerca de 5% do total (11.326) das associações que fazem parte do Banco de Dados do SIES e, aproximadamente, 2,5% do total (21.859) de empreendimentos desse universo escolhido.

Quadro 6 – Número da amostra de Associações nas Regiões, Estados e áreas do Brasil

		Nº de EES				
REGIÃO		ESTADO		Rural	Urbano	Urbano Rural
Nordeste	263	AL	04	03	-	01
		BA	82	54	07	21
		CE	78	67	08	03
		MA	15	03	06	06
		PB	10	04	01	05
		PE	37	18	12	07
		PI	17	13	03	01
		RN	14	05	05	04
		SE	06	02	02	02
Sul	105	PR	21	13	04	04
		RS	34	11	17	06
		SC	50	22	08	20
Sudeste	88	ES	23	08	07	08
		MG	25	05	14	06
		RJ	28	05	14	09
		SP	12	03	07	02
Norte	41	AM	11	03	03	05
		AP	02	-	-	02
		PA	10	03	03	04
		RO	14	07	07	-
		TO	04	-	01	03
Centro Oeste	39	DF	11	10	-	01
		GO	19	07	03	09
		MT	03	02	01	-
		MS	06	-	05	01
TOTAL	536		536	268	138	130

FONTE: desenvolvido pela pesquisadora

4.1.4 A pesquisa empírica – 1ª fase

Com o objetivo de identificar quantos destes 536 empreendimentos sociais são atuantes, quais já passaram ou estão passando por processo sucessório, além de verificar a disposição dos dirigentes em participar desta pesquisa, foi enviada uma carta convite, em final do mês de agosto de 2009, com um link de acesso ao questionário em plataforma eletrônica *SurveyMonkey*²⁴, contendo 18 questões (**Apêndice 03**).

Para a redação das questões, foram tomados os seguintes cuidados: utilizar uma linguagem clara, de fácil entendimento, com termos técnicos de conhecimento geral para os dirigentes dos empreendimentos sociais.

O questionário foi elaborado contendo questões referentes ao respondente, tais como: nome, sexo, idade, formação, condição (fundador, sucessor, principal gestor), tempo que está na associação e atividade anterior; e questões gerais sobre o empreendimento social, como: razão social, endereço, telefone, ano de fundação, área de atuação, número de fundadores, número de pessoas que continuam na direção do empreendimento; se passou ou está passando por processo sucessório e se a sucessão é prevista em estatuto.

Ao enviar a carta convite via *e-mail* aos 536 empreendimentos selecionados para a amostra da primeira fase da pesquisa, com o link de acesso ao questionário, verificou-se que 278 *e-mails* eram inválidos, reduzindo para 258 o número de questionários enviados.

Dentre os 278 empreendimentos sociais com *e-mails* inválidos, foram identificados 120 com endereços completos registrados no banco de dados da SENAES/MTE, o que possibilitou enviar os questionário pelo correio a esses empreendimentos. A pesquisa adotou os seguintes cuidados para pesquisas via correio, sugeridos por Mattar (1996): o envio com o questionário de uma carta, explicando os objetivos da pesquisa e de envelope selado, para a sua devolução.

²⁴ O *SurveyMonkey* (<http://www.surveymonkey.com/Default.aspx>) é um serviço online para se criar e gerenciar pesquisas. São diversos modelos de questionários disponibilizados, desde os de múltipla escolha, cotação e até opções para classificar itens. Além disso, é possível ver os resultados em tempo real ou baixá-los em diversos formatos (tabela do Excel, por exemplo) com as estatísticas e dados completos sobre as respostas dadas. O formulário pode ser veiculado de diversas maneiras e o sistema de respostas é eficiente e rápido.

Totalizaram-se, assim, 378 empreendimentos cujos questionários foram enviados. Os outros 119 empreendimentos da amostra não foram enviados por não apresentarem *e-mails* válidos e endereços completos (localização na zona rural) registrados no referido banco de dados.

4.1.4.1 Índice de retorno na 1ª fase da pesquisa

Após 10 dias do envio dos 278 questionários via *e-mail*, obteve-se o retorno de apenas três questionários respondidos por meio do *SurveyMonkey*. Uma nova mensagem foi enviada, buscando sensibilizar os dirigentes dos empreendimentos a participarem da pesquisa e sondando sobre as possíveis causas para o baixo retorno de respostas (**Apêndice 04**). Foram obtidos mais cinco questionários respondidos e o retorno de quatro *e-mails* informando o motivo de alguns ainda não terem respondido:

“Gostaríamos de responder vosso questionário sim, porém devido a graves problemas anteriores com nosso email não clicamos em links, se possível nos envie diretamente sem precisar clicar.”

“Monte o questionário neste email.”

“Não respondi por motivo de que não sei se o ‘saite’ é seguro.”

“Não costumo clicar em links. Aguardo contato abraços.”

A partir deste *feedback*, uma nova mensagem foi enviada para todos os empreendimentos com *e-mails* válidos que ainda não haviam respondido, acompanhada do questionário de pesquisa no corpo do *e-mail* (**Apêndice 05**). No decorrer de 15 dias da data de envio, foram obtidos mais 12 questionários respondidos.

Outra mensagem foi encaminhada, com agradecimentos a todos que responderam o questionário e buscando novamente sensibilizar aqueles que ainda não haviam respondido. Foram obtidas mais cinco respostas, totalizando 25 retornos por meio do *SurveyMonkey* e por *e-mail*.

Dos 120 questionários postados no correio, no início do mês de setembro de 2009, só começaram a chegar as primeiras respostas 30 dias após o envio. Tudo indica que esta demora foi consequência de uma greve dos correios em todo o país. Até o final do mês de novembro de 2009, retornaram 13 questionários respondidos e 23 postagens foram

devolvidas pelo fato de os empreendimentos não estarem situados nos endereços fornecidos.

Da amostra de 378 empreendimentos, para os quais foram enviados os questionários na primeira fase desta pesquisa, obtiveram-se 38 respostas, que representam um índice de retorno de 10%. O que pode indicar que a maior parte dos empreendimentos sociais não tem interesse no assunto sucessão, ou então, não tem maturidade suficiente para lidar abertamente com o tema. Considerando que a contrapartida oferecida foi o acesso aos resultados da pesquisa, o que permitiria ao empreendimento fazer um autodiagnóstico da sua situação, o índice de retorno de 10% torna-se um resultado importante de ser analisado.

O índice de retorno de correspondências, enviadas pelo correio, por não encontrar o destinatário, foi de 19,0% (23 questionários), considerado razoável para um banco de dados constituído em 2005 e 2007. O principal motivo de retorno ao remetente foi por mudança de endereço, o que é compreensível visto que muitos empreendimentos desse tipo não têm sede própria.

Nesta primeira fase da pesquisa, as respostas dos questionários foram veiculadas ao sistema *SurveyMonkey*, que possibilitou baixá-las em formatos variados como, por exemplo, em tabela do Excel e em gráficos, com as estatísticas e dados completos sobre as respostas dadas. A análise dos dados foi subsidiada pelas informações disponibilizadas no banco de dados da SENAES, pelo referencial teórico e pela experiência prática da pesquisadora.

4.1.4.2 Resultados e análise da 1ª fase da pesquisa

Dos 38 empreendimentos que responderam à primeira fase da pesquisa, 34 já passaram por processo sucessório, três ainda não passaram e um empreendimento deixou de existir. Neste último, conforme resposta de sua fundadora, a causa do encerramento foi o seu afastamento por motivo de saúde e a inexistência de pessoas (sucessores) interessadas em assumir a direção da associação. A falta de interessados em assumir a presidência do empreendimento também foi o motivo alegado pelos respondentes das três associações em que não houve processo sucessório.

Do total dos questionários respondidos, a maior parte veio da região Nordeste (31, 6%), seguida pela região Sul (28,9%), Sudeste (23,7%) e Norte (15,8%). Das 39 associações da amostra, localizadas na região Centro-Oeste, não foram obtidas respostas.

Quando se analisou a proporção de retorno em relação à presença na amostra de cada região, observou-se que maior porcentagem de retorno foi da região Norte (14,6%), mesmo sendo essa uma das regiões com o menor número de empreendimentos na amostra (41). A região Nordeste apresentou uma das menores porcentagens de retorno (4,5%), embora seja esta a região com o maior número de empreendimentos na amostra (263), juntamente com a região Centro-Oeste com 0% (nenhum retorno dos 39 empreendimentos da amostra). Já a proporção de retorno para a região Sul foi de 10,5% e para o Sudeste 10,2%.

Ao analisar o baixo índice de retorno da região Nordeste, em comparação à amostra de cada região, tudo indica que a localização dos empreendimentos influenciou os resultados. Isso porque, nessa região, o associativismo produtivo tem uma característica eminentemente rural (representando 64% da amostra total dessa região). Como a porcentagem de retorno da região Nordeste para os empreendimentos atuantes exclusivamente na zona rural foi somente de 1,2%, isso pode ter contribuído para que a região tivesse a menor porcentagem de retorno em relação à presença na amostra. A porcentagem de retorno dessa região para os empreendimentos atuantes na zona urbana foi de 11,3% e para os atuantes tanto na zona urbana como na rural de 10%.

Para a região Norte, o retorno da zona urbana foi de 0% (nenhum retorno), da zona rural 15,4% e urbana e rural de 28,5%. Ao contrário da região Nordeste, na região Norte a menor porcentagem de retorno foi da zona urbana, uma vez que não houve respondentes. Já na região Sudeste, o retorno foi de 9,5% para a área urbana, de 0% (nenhum retorno) para a área rural e 20% urbana e rural. Para a região Sul, o retorno foi de 20,7% para a área urbana, de 4,3% para a área rural e 10% urbana e rural.

Com exceção da região Norte, em todas as outras regiões, a zona rural foi a de que se obteve a menor porcentagem de retorno. A justificativa pode ser pelo nível de escolaridade, geralmente menor, das pessoas residentes na zona rural, o que fez com que se sentissem constrangidas em responder o questionário.

A atividade econômica das associações participantes é muito variada. A maioria tem como atividade econômica o artesanato (46%), em seguida, a agricultura familiar (32,4%). A pecuária, a apicultura e a pesca representam 13,5%, a coleta e reciclagem de resíduos domésticos 5,4%. O restante (2,7%) atua no setor de educação e saúde. Como a maior parte do associativismo produtivo brasileiro se concentra na zona rural e sua organização é muito influenciada pelo Estado por meio de financiamentos²⁵, é justificável a atividade econômica das associações concentrar-se em grande parte na agropecuária.

Os resultados apontaram ainda, que 60% dos questionários foram respondidos por homens e 40% por mulheres. Essa distribuição também foi observada no próprio banco de dados utilizado para esta pesquisa, que mostrou que o número de trabalhadores/as associados/as às associações produtivas mapeadas é representado por 59% de homens e 41% de mulheres. Esses dados se distanciam do que a literatura sinaliza sobre uma maior participação de mulheres em relação aos homens atuando no terceiro setor. Nesse caso, acredita-se que isso ocorra por se tratar de associações produtivas, voltadas para a geração de rendas as quais podem, provavelmente, ser constituídas em sua maioria por homens.

Ao analisar também a composição do quadro social das associações que compõem o banco de dados utilizado, verificou-se que quanto menor o empreendimento, maior é a participação relativa das mulheres e vice-versa. As mulheres predominam nos empreendimentos com menos de 10 sócios (66%) e de 11 a 20 sócios (53%). Os homens nos empreendimentos que possuem mais de 20 sócios (58% nos de 21 a 50 sócios e 64% naqueles com mais de 50 sócios).

Isso pode ser verificado nas associações participantes desta primeira fase da pesquisa. Os homens no cargo de presidência predominam nos empreendimentos com mais de 100 sócios (63%), mas nos empreendimentos com menos de 100 sócios há um

²⁵ O Pronaf, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, e outros programas de empréstimos e incentivos para agricultores/as (geridos por bancos públicos e outros órgãos de fomento), por exemplo, optam por canalizar seus recursos para associações de produtores e agricultores. Essa pode ser uma explicação para a proliferação de associações de produtores rurais entre os anos de 1996 e 2002.

equilíbrio entre homens e mulheres (50% administrados por homens e 50% por mulheres).

Estes indicadores podem representar a reprodução de problemáticas vividas pelas mulheres no mundo do trabalho capitalista, em que as organizações de porte maior também são dominadas pelos homens. Entre as variáveis que podem justificar esse fenômeno, tem-se a tendência histórica de serem considerados espaços de atividades “ditas” masculinas, o que explica a menor presença das mulheres ocupando espaços de direção nesses empreendimentos.

Quanto à idade dos respondentes, 37,8% estão na faixa dos 40 anos, 29,8% na faixa dos 50, 16,2% na dos 30, 8,1% dos 20 e 8,1% na faixa dos 60 e 70 anos. Portanto, mais da metade têm entre 40 e pouco mais de 50 anos de idade. Isso leva a crer que são pessoas experientes e, portanto, mais preparadas para dirigir um empreendimento social. Destaca-se também a hipótese de que as pessoas na faixa etária entre 40 a 55 dedicam-se ao terceiro setor por terem dificuldade em conseguir trabalho em organizações do primeiro e segundo setor, pois já são consideradas “velhas” para o mercado de trabalho formal.

Outro fator que pode explicar a presença destes respondentes nesta primeira etapa da pesquisa é o nível de escolaridade. Houve uma predominância de respondentes com nível superior (42,4%) ou superior incompleto (15,2%), ou ainda segundo grau completo (18,2%). Seguido de 9,1%, com segundo grau incompleto; 6,1%, com primeiro grau completo e 9,1% com o primeiro grau incompleto. Conforme representado no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Formação dos respondentes

FONTE: dados da pesquisa

Isso pode sustentar uma hipótese de que os gestores com mais elevado grau de escolaridade apresentavam mais habilidade e interesse para responder ao questionário, enquanto os gestores, com menor nível de escolaridade, podem ter se sentido constrangidos, ou desinteressados, em participar da pesquisa.

Os dados coletados nesta primeira fase indicam que 43,2% dos respondentes são fundadores do empreendimento e desses, atualmente, somente dois ainda não foram sucedidos. Os demais, mesmo já sucedidos no cargo de presidente da associação, voltaram ao cargo para outros mandatos, em alguns casos respeitando intervalos de 4 anos, conforme estabelecido no estatuto. 29,8% assumiram o cargo que antes era de um dos primeiros gestores da associação, 16,2% sucederam os fundadores e 5,4% um dos primeiros gestores da associação. Dois dos respondentes deixaram de responder essa questão. O Gráfico 2, a seguir, representa tais dados.

Gráfico 2 – Condição dos respondentes

FONTE: dados da pesquisa

Portanto, os resultados da primeira etapa desta pesquisa evidenciaram que dos 37 empreendimentos participantes, 91,8% já passaram pelo processo sucessório e 8,2% ainda não passaram. Esses dados confirmam uma das hipóteses utilizadas como justificativa para os critérios de seleção da amostra, de que a maior longevidade tornaria mais provável a incidência de processo sucessório.

Dos 34 empreendimentos que já passaram pelo processo de sucessão, os atuais responsáveis estão em sua maioria (45,5%) cumprindo outros mandatos, 33,3% estão entre 1 a 3 anos no primeiro mandato, 9,1% estão no final do primeiro mandato de 4 anos, 12,1% com menos de 1 ano de mandato e um gestor não respondeu essa questão.

A porcentagem expressiva dos fundadores que voltaram ao cargo para outros mandatos, pode indicar certa dependência dos gestores ao comando e decisão desse fundador (SCHEIN, 1986; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005; FISCHER, 2006a; SILVA, H. E., 2009), ou então, as sucessões são realizadas somente para cumprir uma exigência estatutária, ficando o poder centralizado nas mesmas pessoas que se revezam no cargo. Isso reforça a necessidade de investigar se nesses casos a sucessão tem sido somente um ato burocrático, para atender ao estatuto, ou se realmente houve mudança do grupo que dirige a associação.

Nos três empreendimentos que ainda não passaram pelo processo sucessório, seus fundadores mantêm-se no cargo há mais de 15 anos, o que pode indicar que, mesmo previsto no estatuto, não existe o limite de mandato de fato. Nesses casos, os empreendimentos podem estar subestimando a necessidade de um preparo para a sucessão, uma vez que a troca de gestor pode significar mudanças nas relações de poder, que, por sua vez, podem acarretar mudanças para as quais os dirigentes não se sentem preparados ou não querem enfrentar (CAPELÃO e MELO, 2001). Ou mesmo, o próprio fundador pode estar resistindo ao afastamento, por deter um ideal implícito de autodeterminação (LEMOS, 2003).

Os principais motivos apontados para terem realizado o processo de sucessão foram: os fundadores mudaram de atividade (29,4%); encerramento do mandato (26,4%), sendo que os mandatos podem variar de 2, 3 ou 4 anos, conforme definido no estatuto; mudança dos fundadores para outras cidades ou estado (17,6%); motivos de saúde, morte e aposentadoria (17,6%). Os demais casos de sucessão (9%) ocorreram pela não concordância do gestor com as diretrizes da diretoria, por inadimplência com o sistema bancário e porque o gestor decidiu trabalhar em emprego formal, com carteira assinada.

Na maior parte dos empreendimentos sociais (89,2%), o processo sucessório está previsto em estatuto e sendo cumprido; em 8,1% não está previsto, mas já ocorreu sucessão; e em 2,7% está previsto, mas acontecem exceções, por não aparecer ninguém interessado em assumir o cargo, conforme relatado pelos respondentes.

Gráfico 3 – Processo sucessório previsto em estatuto

FONTE: dados da pesquisa

A expressiva porcentagem (89,2%) de casos em que o processo sucessório está previsto em estatuto e está sendo cumprido mostra a importância de planejar a sucessão. Mas isso não indica se houve a preocupação com o limite de mandato, já que os atuais responsáveis dos empreendimentos participantes estão, em sua maioria (45,5%), cumprindo outros mandatos (alguns até mais de 4 mandatos). Assim, há a necessidade de se verificar como acontece na prática a eleição do presidente: se é por assembleia, indicação do fundador, as duas formas juntas, ou de outra maneira.

Na segunda fase desta pesquisa, foi realizada uma nova coleta de dados, com foco somente nos empreendimentos que responderam ao questionário na primeira etapa e que já passaram pelo processo sucessório: um total de 34 associações espalhadas pelas regiões Nordeste, Norte, Sudeste e Sul do Brasil. Foram investigadas as características do processo sucessório nestas associações e o modo como tal processo vem sendo percebido pelos gestores desses empreendimentos sociais.

Adicionalmente, foi verificada a existência ou não da preparação (formação) de sucessores nos empreendimentos pesquisados. Caso tenha existido, de que forma foi realizada; se não houve, qual o procedimento adotado.

Portanto, o delineamento proposto para a segunda fase desta pesquisa foi o de analisar como interagem as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente, na configuração do processo sucessório. Identificando nesses empreendimentos quais os fatores que, em cada uma dessas dimensões, podem facilitar e aqueles que podem limitar o processo sucessório. Os elementos de análise para cada dimensão foram ilustrados no Quadro 7 (pp.72-74).

4.1.5 Desenho da pesquisa empírica – 2ª fase

O índice de retorno dos questionários, respondidos na primeira fase do trabalho de campo, sugeriu para esta segunda fase uma pesquisa descritiva exploratória, em uma amostra intencional composta pelas 34 associações que já passaram por processo sucessório. Foram realizados estudos que agregaram-se à análise de dados secundários e primários de natureza qualitativa, para permitir identificar as principais características do processo sucessório nesses empreendimentos sociais.

De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa possibilita descrever a complexidade de determinado fenômeno, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

As informações foram levantadas a partir: dos *dados secundários*, obtidos por meio do banco de dados disponibilizado pela SENAES/MTE, em *sites* na internet e reportagens na mídia; e dos *dados primários*, que foram obtidos com os principais gestores das associações da amostra, por meio de entrevistas semiestruturadas, para validar e complementar as informações levantadas e identificar as percepções desses gestores sobre o processo sucessório.

Triviños (1992) define a entrevista semiestruturada como a que parte de determinados questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa em questão. Em seguida, oferece amplo campo de interrogativas à medida que se recebem as respostas do informante. A entrevista semiestruturada valoriza a presença do pesquisador, possibilita a obtenção de dados relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais e oferece ao respondente liberdade e espontaneidade necessárias, o que permite um enriquecimento da investigação.

As entrevistas podem ser feitas individualmente, em grupo, por telefone ou pessoalmente. As realizadas por telefone têm menor custo e são mais rápidas de serem aplicadas que as entrevistas pessoais (MATTAR, 1996). No caso específico desta pesquisa, as entrevistas por telefone foram utilizadas pela dificuldade de deslocamento até os empreendimentos os quais, por estarem espalhados por todas as regiões do país, inviabilizavam financeiramente o emprego da entrevista presencial.

As entrevistas com cada um dos dirigentes dos empreendimentos pesquisados foram conduzidas pela pesquisadora empregando roteiro semiestruturado (**Apêndice 06**), gravadas, com a anuência prévia dos entrevistados, transcritas integralmente e analisadas. De forma geral, os elementos de análise para a segunda fase desta pesquisa foram ilustrados no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Principais elementos de análise para a 2ª fase da pesquisa empírica

Objetivos	Aspectos	Dimensões	Elementos de Análise	
			Dados Secundários	Dados Primários
			Informações disponibilizadas no banco de dados da SENAES, sites das associações	Entrevista semiestruturada Com o Gestor Principal de cada associação
Identificar as principais características das associações produtivas pesquisadas	Contexto organizacional	Indivíduo - Perfil das lideranças		<ul style="list-style-type: none"> - Idade - Formação - Gênero - Tempo na associação
		Organização - Histórico	<ul style="list-style-type: none"> - Ano de fundação - Localização - Origem dos recursos para iniciar as atividades - Situação da sede ou local de funcionamento (próprios, alugados) - Situação dos equipamentos (próprios, alugados) - Principal (is) atividade (s) econômica (s) - Origem da matéria prima ou insumos - Destino dos produtos (venda, troca, autoconsumo) - Principais espaços de comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> - Origem institucional - Motivo da criação - Nº de associados (Composição) - Gestão - Processos decisórios - Participação do Empreendimento em alguma ação social ou comunitária
		Ambiente		<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias - Autonomia institucional - Finalidade multidimensional (Dimensão econômica, Dimensão social, Dimensão política) - Problemáticas e desafios

Objetivos	Aspectos	Dimensões	Elementos de Análise	
			Dados Secundários	Dados Primários
			Informações disponibilizadas no banco de dados da SENAES, sites das associações	Entrevista semiestruturada Com o Gestor Principal de cada associação
Descrever a estrutura do processo sucessório nas associações produtivas pesquisadas e analisar suas principais características	Características do processo sucessório	Indivíduo - Papéis da liderança, - Habilidade da liderança - Estilos de liderança		- Critérios (perfil) estabelecidos para o sucessor - Preparação (formação) de sucessores (se existe, de que maneira é conduzida)
		Organização - Estrutura - Planejamento - Conselhos - Comunicação (transparência) - Controle e avaliação	- Quais as instâncias de direção e coordenação do empreendimento (Assembleia de Sócios, Diretoria/Conselho diretor, Conselho Consultivo, Conselho Administrativo, outros) - Existência de consultores externos - Os principais meios de divulgação utilizados pelo empreendimento	- N° de sucessões - Motivos para a sucessão - Forma como ocorre o processo sucessório - Eleição do presidente (por assembleia, indicação do fundador, outras formas) - Existência de um plano de sucessão - Associação específica limite de mandato no estatuto - Existência de conselhos - Visibilidade do processo sucessório
		Ambiente - <i>Stakeholders</i>	- Principais parceiros (Ex: Conselhos comunitários, ONGs, OSCIPs, Igrejas, Órgãos governamentais, Universidades, Incubadoras, outras associações) - As fontes de crédito ou financiamento (banco público, banco privado, banco do povo, cooperativa de crédito, outras instituições)	- Relacionamento com a comunidade - Influências dos <i>stakeholders</i>

Objetivos	Aspectos	Dimensões	Elementos de Análise	
			Dados Secundários	Dados Primários
			Informações disponibilizadas no banco de dados da SENAES, sites das associações	Entrevista semiestruturada Com o Gestor Principal de cada associação
Identificar as possibilidades e os limites para que o processo sucessório contribua para o desenvolvimento e permanência desses empreendimentos	Fatores Facilitadores	Indivíduo		- Permanência do fundador na associação (em que função: conselheiro, membro da diretoria, outra) - Aprendizados adquiridos
		Organização		- Existência de Plano de Sucessão - Aceitação da sucessão por parte dos associados
		Ambiente		- Aceitação da sucessão no ambiente externo (aspectos como a fidelidade dos clientes e dos fornecedores) - Participação da comunidade/ lideranças locais, no sentido de facilitar o processo sucessório - Existência de um processo de aprendizagem organizacional durante o processo sucessório
	Fatores Limitadores	Indivíduo		- Conflitos (sucedido e sucessor) - Nº de candidatos a sucessores - Desligamento definitivo do fundador ou exerceu outros mandatos como presidente da Associação
		Organização		- Conflito entre os associados durante o processo sucessório (divisão de grupos) - Principal objetivo da sucessão (atender ao estatuto, promover mudança do grupo político que dirige a associação e mudanças organizacionais) - Insegurança dos associados e funcionários quanto ao futuro da associação
		Ambiente	- As principais dificuldades na comercialização dos produtos e/ou serviços - Tipo de dificuldades que o empreendimento enfrenta para obtenção de financiamento/crédito	- Resistência por parte dos associados e funcionários quanto às mudanças organizacionais (caso elas estejam ocorrendo) - Desafios para o sucessor no relacionamento com os clientes, os fornecedores e com a comunidade em geral

FONTE: desenvolvido pela pesquisadora

Em sequência, foram apresentadas as análises dos resultados desta segunda fase da pesquisa. Iniciou-se por uma descrição do contexto organizacional das associações participantes. Em seguida, descreveu-se a estrutura do processo sucessório nesses empreendimentos sociais. Em particular, foram abordados os fatores facilitadores e os fatores limitadores para o processo sucessório nas dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

Nesta segunda fase, a pesquisa teve como amostra as 34 associações identificadas na primeira fase da pesquisa que já passaram pelo processo sucessório. Essas associações são 12% localizadas na região Norte, 35% no Nordeste, 29% no Sul e 24% no Sudeste.

As associações foram convidadas a participar, por meio de uma carta convite (**Apêndice 07**) enviada por *e-mail* dirigido ao seu presidente ou a alguém da diretoria do empreendimento. Das 34 associações da amostra, 32 participaram nesta segunda fase.

Das duas que não participaram, em uma o presidente não concordou em ser entrevistado, alegando que não se lembrava de ter participado da primeira fase da pesquisa; e na outra não foi possível entrar em contato nem por telefone (linha com sinal de ocupado), nem por *e-mail* (foram enviados dois *e-mails* sem obtenção de respostas). No Quadro 8, a seguir, estão identificados os empreendimentos que fizeram parte desta fase da pesquisa²⁶.

Quadro 8 – Empreendimentos que participaram da segunda fase da pesquisa

REGIÃO	ASSOCIAÇÃO	EST.	MUNIC.	ÁREA	ANO	Nº ASSOC.	PROD./ SERV.
Sul 8 Associações	Associação 1	RS	Jaboticaba	Urbana	1990	120	Saúde
	Associação 2	RS	Canguçu	Rural	1988	700 famílias	Agricultura familiar
	Associação 3	RS	Dois Irmãos	Urbana	1994	21	Recic. resíduos domésticos
	Associação 4	RS	Quinze de Novembro	Urbana	1991	23	Artesanato
	Associação 5	PR	Foz do Iguaçu	Urbana	1999	200	Educação Especial
	Associação 6	PR	Francisco Beltrão	Urbana e Rural	1995	123	Coleta e reciclagem
	Associação 7	SC	Paulas, São Francisco do Sul	Urbana e Rural	1998	21 famílias	Maricultura (cultura de mexilhões)
	Associação 8	SC	Jaraguá do Sul	Urbana e Rural	1999	23	Artesanato Agricultura

²⁶ Neste capítulo e nos seguintes os nomes das organizações pesquisadas foram substituídos por números para que as identidades das mesmas sejam preservadas.

Sudeste 8 Associações	Associação 9	RJ	Maré	Urbana	1996	32	Artesanato Roupas Acessórios
	Associação 10	SP	Espírito Santo do Turvo	Urbana	1991	30	Bonecas Brinquedos
	Associação 11	SP	Barra do Turvo	Urbana e Rural	1996	102 famílias	Agricultura familiar
	Associação 12	ES	Ponto Belo	Urbana e Rural	1997	120	Agricultura familiar
	Associação 13	ES	Venda Nova do Imigrante	Urbana e Rural	1979	123	Artesanato Bordados Costura
	Associação 14	RJ	Bom Jesus do Itabapoana	Urbana e Rural	1986	50	Artesanato
	Associação 15	MG	Pirapora	Urbana	1996	62	Artesanato Horticultura
	Associação 16	MG	Carmo do Paranaíba	Urbana	1980	53	Artesanato, Culinária, Agricultura,
Norte 4 Associações	Associação 17	AM	Alto Rio Negro	Rural	1992	17 comun. indígena	Cestarias Cerâmica Plantas medicinais
	Associação 18	AM	Manaus	Urbana e Rural	1984	56	Artesanato
	Associação 19	AM	Lábrea	Urbana e Rural	1997	460	Agricultura e extrativismo
	Associação 20	AP	Macapá	Urbana e Rural	1989	130	Artesanato
Nordeste 12 Associações	Associação 21	BA	Tucano	Urbana e Rural	1999	16	Caprinos Ovinos
	Associação 22	BA	Guanambi	Rural	1990	160	Agricultura e pecuária de pequeno porte
	Associação 23	BA	Feira de Santana	Urbana e Rural	1997	25	Bonecas Bijuterias Artefatos de couro
	Associação 24	BA	Valente	Urbana e Rural	1980	750	Capacitação dos agricultores e seus familiares
	Associação 25	BA	Caetité	Urbana e Rural	1985	1200	Agricultura familiar
	Associação 26	BA	Caetité	Rural	1999	180	Agricultura
	Associação 27	BA	Tucano	Urbana	1998	68	Artesanato
	Associação 28	PE	Gravatá	Urbana	1962	290	Atividades culturais, artesanais e formação
	Associação 29	PE	Camutanga	Urbana e Rural	1999	167	Agricultura e pecuária
	Associação 30	PE	Fernando de Noronha	Urbana	1991	18	Artesanato
	Associação 31	PI	Simões Piauí	Urbana	1999	28	Apicultura
	Associação 32	MA	Santa Luzia do Pará	Rural	1998	28	Apicultura

FONTE: elaborado pela pesquisadora

5 CARACTERIZAÇÃO DAS 32 ASSOCIAÇÕES PRODUTIVAS PESQUISADAS - CONTEXTOS E DESAFIOS

São tantas as histórias que a gente já passou, as dificuldades, as vitórias que sempre teve, né. Mas o melhor mesmo é saber que a gente tem a consciência de que está fazendo um trabalho prá comunidade.

(Entrevistado Associação 19 - AM)

O universo das associações produtivas, participantes da segunda fase desta pesquisa, apresentou-se diversificado. Em um quadro bastante polimorfo, esses empreendimentos foram se organizando de diferentes maneiras em diferentes contextos. Na linha de frente, foram encontradas iniciativas²⁷ criadas, principalmente, por trabalhadores impelidos pela falta de alternativas de subsistência.

Para delinear este universo de experiências foram descritos, a seguir, alguns aspectos que caracterizam esses empreendimentos, utilizando as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente, como norteadoras da análise dessas características.

Os aspectos observados abrangeram, respectivamente: *dimensão Indivíduo* - perfil das lideranças; *dimensão Organização* - origem histórica, localização e principal motivo para a criação, composição, estrutura e origem dos recursos para implantação, gestão e processos decisórios; *dimensão Ambiente* - relação ou parcerias com entidades de apoio e/ou fomento, autonomia institucional, finalidade multidimensional (dimensão econômica, dimensão social e dimensão política), e por fim, as problemáticas e os desafios destas iniciativas.

²⁷ Como por exemplo, associações formadas por artesãos ou por pequenos agricultores familiares.

5.1 Análise dos aspectos da dimensão Indivíduo

5.1.1 Perfil das lideranças

Sobre o perfil descritivo das lideranças das 32 associações pesquisadas foi possível verificar algumas tendências marcantes apresentadas durante a análise dos dados.

A maior parte das lideranças destes empreendimentos é constituída por pessoas maduras, pois 21 (65,7%) pertencem à faixa etária entre 40 e 60 anos, 8 (25%) entre 25 a 36 anos, e 3 (9,3%) com mais de 70 anos. A concentração na faixa etária intermediária é semelhante à observada em organizações do setor privado, visto que em ambos os setores os cargos de direção requerem maior experiência.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, 13 (40,5%) têm ensino superior completo e 4 (12,5%) apresentam superior incompleto (com predominância para as áreas de Administração, Pedagogia, Psicologia, Artes, Agronomia, Biologia e Ciências Contábeis), 10 (31,5%) com segundo grau completo e 5 (15,5%) com primeiro grau incompleto.

Tais dados permitem apontar existência de relação entre o grau de escolaridade e o cargo ocupado pelos membros das associações, ou seja, quanto maior o grau de escolaridade, mais elevado o cargo ocupado na instituição. O depoimento a seguir ilustra isso:

[...] por saber escrever um pouco, entende, eles querem que eu seja presidente, ou secretária, ou tesoureira. E confiam também né, então são sempre esses cargos que eu assumo. Eu estou fazendo Pedagogia, estou no quarto semestre. (Entrevistado Associação 26 - BA).

Outro aspecto relevante constatado foi a diferença existente entre o número de respondentes masculinos e femininos dos empreendimentos pesquisados: 21 (65,7%) homens e 11 (34,3%) mulheres.

A hipótese que se levanta, na tentativa de explicar esta diferença, é de que ao priorizar entrevistas com os presidentes das associações, isso levou a um maior índice de respondentes masculino e menor índice feminino. Sendo assim, as mulheres não

necessariamente representam uma minoria dentro do quadro da diretoria, mas podem ainda não ocupar a presidência, ficando esta a cargo, em sua maioria, dos homens. Algumas falas dos entrevistados confirmam essa hipótese:

Na diretoria, a maioria são mulheres. E é o que mais assume hoje são as mulheres (risos), é a que mais trabalha (risos) [...]. As mulheres seriam aceitas na presidência, só que as mulheres que participam são muito assim, quer participar de outro cargo, mas como presidentes não querem! (risos). Então, é por elas mesmas não quererem. Bem que seria bom pra gente que algumas das sócias atuantes pegassem como presidente, porque tem mais facilidade de organizar. (Entrevistado Associação 26 - BA).

[...] a vice-presidente era uma mulher e hoje a tesoureira é uma mulher, a primeira secretária é uma mulher. Nós temos aí um quadro misto de homens e mulheres. Mas as mulheres são assim, mais tímidas, essa parte de presidência mesmo elas não querem assumir (risos). Mas a gente tá trabalhando prá que apareça alguma. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Apesar de estes discursos apontarem para a aceitação das mulheres na presidência destes empreendimentos, foi verificado que isso ainda não é uma unanimidade, conforme pode ser constatado no trecho do relato a seguir:

Às vezes, o pessoal fica meio com o pé atrás, assim, né. Ainda existe aquela cultura assim, um pouco na cabeça das pessoas, que as coisas burocráticas, uma mulher, vai ficar mais difícil de resolver e tal, essas coisas. (Entrevistado Associação 7 - SC).

Entre as associações pesquisadas com mulheres na presidência (11 - 34,3%), a maioria (9) se concentra em áreas de atuação ditas “sociais” (tais como saúde, educação, atividades assistenciais e filantrópicas) e em intensidade menor (somente 2) nas atividades ditas “econômicas” (ligadas com a produção agrícola ou pecuária, e com a comercialização de produtos, como por exemplo, o artesanato).

Sobre o tempo, em anos, que as lideranças entrevistadas estão nos empreendimentos, 15 (47%) responderam que participam entre 5 a 10 anos da associação, 11 (34,3%) entre 10 a 20 anos e 6 (18,7%) disseram que participam há mais de 30 anos.

Se forem somadas as porcentagens daqueles que participam de 10 a 20 anos com os que participam há mais de 30 anos, tem-se que 53% das lideranças dos empreendimentos pesquisados estão há mais de 10 anos nas associações. Isso aponta para uma participação persistente e constante desses líderes, indicando que se trata de um critério, ainda que informal, para assumir a presidência.

Ao se comparar estes dados à faixa etária dos entrevistados, percebe-se que muitos começaram a atuar em atividades associativas quando jovens e permanecem até hoje. O que leva a supor que grande parte das lideranças das associações pesquisadas possui uma ampla experiência de trabalho e participação associativa. Isso se verificou não só nas associações que foram pesquisadas, como em outras associações, pois 8 (25%) dos entrevistados informaram que antes de fazerem parte da associação já realizavam trabalhos em outras instituições (gestor de outra organização não-governamental, movimento ambientalista, pastorais sociais etc.).

5.2 Análise dos aspectos da dimensão Organização

5.2.1 Origem histórica, localização e principal motivo para a criação

Das 32 associações pesquisadas, mais da metade (23 - 72%) foram criadas nos anos de 1990. Na década de 1980 foram fundadas 7 (22%) associações, em fins de 1970 somente uma e outra no início da década de 1960. Isso significa que 23 (72%) empreendimentos têm mais de 10 anos de existência; 7 (22%) com mais de 20 anos; um com mais de 30 anos (3%) e outro com mais de 40 anos (3%) de fundação, conforme mostra o Gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Tempo de existência das associações

FONTE: elaborado pela pesquisadora

A maior parte destas associações concentrou-se na região Nordeste (12 - 37,5%), seguida pelas regiões Sul (8 - 25%) e Sudeste (8 - 25%), e em menor número na região Norte (4 - 12,5%) do país (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Associações distribuídas por região

FONTE: elaborado pela pesquisadora

O estudo constatou ainda que grande parte dos empreendimentos tem atuação tanto na área urbana como na área rural (15 - 47%), seguidos pelos que têm atuação apenas na área urbana (12 - 37,5%) e aqueles que atuam somente na área rural (5 - 15,5%). O Quadro 9 identifica essa distribuição também por região:

Quadro 9 – Associações distribuídas por área e região

REGIÃO	ÁREA
Sul 8 Associações	4 Urbana
	1 Rural
	3 Urbana e Rural
Sudeste 8 Associações	4 Urbana
	4 Urbana e Rural
Norte 4 Associações	1 Rural
	3 Urbana e Rural
Nordeste 12 Associações	4 Urbana
	3 Rural
	5 Urbana e Rural

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Ao considerar estes dados, tudo indica que as tradições de trabalho coletivo brasileiro encontram-se na dinâmica rural, uma vez que das 32 associações pesquisadas, quase a metade (15 - 47%) tem atuação tanto rural como urbana e 5 associações (15,5%) dedicam-se apenas às atividades rurais, o que totaliza 20 (62%) empreendimentos com atuação rural.²⁸

²⁸ Importante salientar que as dinâmicas deste trabalho no campo estão assentadas por práticas de socialização, seja na compra ou venda coletiva, seja na produção familiar, ou mesmo na presença de associações em assentamentos rurais.

Quanto às origens das associações pesquisadas, verificou-se que elas partiram de diferentes âmbitos institucionais: Movimentos Sociais, Igreja, Governo ou de grupo de pessoas da própria Comunidade.

A Igreja e o Estado foram às instituições pilares da origem e configuração histórica de grande parte destas associações. Das 32 pesquisadas, 7 (22%) tiveram origem a partir de movimentos sociais que cresceram e se desenvolveram sob a cobertura da Igreja, com preocupações sociais e também com caráter reivindicativo. Outras 6 (18,7%) organizações originaram-se do incentivo e apoio do Estado, sobretudo das Prefeituras Municipais.

A maioria das associações, criadas por meio do incentivo de congregações religiosas, alegou motivação social, filantrópica e religiosa como principal razão de sua fundação. Contudo, esses empreendimentos, mesmo motivados por preocupações sociais, ao longo dos anos, passaram a funcionar com características de uma empresa prestadora de serviços, transitando entre um modelo assistencialista e/ou reivindicatório para outro de autossustentação. Essa fase de transição tem sido marcada por um processo de profissionalização da gestão destas iniciativas, conforme pode ser confirmado no depoimento de um dos entrevistados:

[...] por ser mais assistencial, não tinha muito uma atividade produtiva na própria instituição [...] foi uma decisão histórica seguir a profissionalização. (Entrevistado Associação 28 - PE).

A transição rumo à profissionalização, como aponta Tenório (1999), pode levar estas organizações a terem uma atuação muito técnica e não uma atividade de pressão em defesa dos direitos. Muito menos a se configurarem em espaços de mobilização social.

Esta tendência de atuação mais técnica foi identificada na fala de um dos entrevistados que apontou uma percepção, por parte do principal gestor da associação, de uma relação de trabalho, com os associados, muito próxima de uma visão patrão e empregado:

[...] no final do mês tem de fazer as folhas de pagamento, pagar o salário [...] ele assina um recibo lá que ele recebeu dinheiro e tal. (Entrevistado Associação 6 - PR).

Neste caso, pode-se supor a perda do sentimento de pertencimento à associação. O associar-se ao empreendimento parece ser muito mais pelo que podem receber ao final do mês do que pela motivação de união entre as pessoas na busca por melhores condições sociais.

Para Valadão Júnior (2003), este tipo de organização não deveria ter o mercado como um fim, mas como meio para melhorar as condições de vida de seus membros. Ou seja: “Os empreendimentos sociais deverão estar conectados a uma ação fundada na solidariedade e na reciprocidade que garanta o intercâmbio de informações e gere uma dinâmica própria que seja perpassada por uma atuação política.” (VALADÃO JÚNIOR, 2003, p. 100).

O aumento da profissionalização e o esforço em preservar um equilíbrio entre os valores social e econômico ressaltam a contradição que estes empreendimentos estão vivenciando. Entende-se que o grau de equilíbrio ou não desta contradição vai depender da história da organização e das pressões externas pelas quais ela passa.

Nas 6 (18,7%) associações que tiveram na origem a ação do governo - ou por meio de incentivos e apoio ou pelo envolvimento direto - foi verificado que a prestação de serviços, na maior parte delas (4), voltou-se para o próprio governo, principalmente, para as Prefeituras Municipais. Isso aponta que esses empreendimentos estão, cada vez mais, assumindo responsabilidades que o governo estaria abandonando, tornando-se um “braço do Estado” (TEIXEIRA, 2003). A transcrição da fala de um dos entrevistados ilustra um exemplo dessas experiências:

Mas sabe o que acontece na associação hoje é o seguinte, há uns dois ou três anos estamos fazendo a coleta seletiva na cidade [...] já faz 70% da cidade [...] prá esse ano é pra gente fazer o restante, [...] nós recebemos uma verba da prefeitura prá poder fazer essa seletiva [...] (Entrevistado Associação 6 - PR).

Ao que tudo indica, o modelo associativo induzido pelo governo tem resultado em organizações com objetivos de prestação de serviços à comunidade local orientados, principalmente, para os setores de meio ambiente, educação, saúde e para a melhoria da base produtiva. Talvez pelo fato de esses setores serem os que mais atendem às

necessidades básicas da comunidade, além de o governo não ter conseguido ainda suprir parte da demanda dessas áreas ao não responder com certa agilidade.

No entanto, foi verificado que 2 das 6 associações que tiveram origem na ação do governo, ao contrário, foram deixadas de lado por ele após iniciarem as atividades, conforme atesta o depoimento de um dos entrevistados:

[...] que os órgãos do Estado que foram responsáveis pela transformação de um sonho que era a nossa associação, numa realidade concreta que trouxe muitos benefícios pra nossa comunidade, os órgãos do Estado que coordena isso, eles deveriam ir além dessa fase inicial que é disponibilizar o espaço como foi o nosso caso [...] (Entrevistado Associação 27 - BA).

O distanciamento por parte do poder público parece ter sido em consequência do projeto político que perpassa a relação com estas associações, o qual deve não atender mais aos interesses do governo. Nesse caso, Teixeira (2003) explica que um dos processos que reconfigura a relação destas organizações com o governo é o “processo de ajuste estrutural”, que está diretamente ligado à redefinição do percurso de atuação e organização da instituição. No entanto, para esta autora, isso pode significar “tornar-se um braço do Estado.” (TEIXEIRA, 2003, p. 138).

Outras 3 (9,3%) associações pesquisadas originaram-se de projetos apoiados pela iniciativa privada e pela comunidade. Constatou-se que nesse grupo os empreendimentos foram constituídos com uma fundamentação filantrópica, com o intuito de representar grupos de pessoas excluídas socialmente e, em alguns casos, até gerar renda para investir na manutenção de outras organizações e não, exclusivamente, para os seus próprios associados.

Apesar da realidade das associações deste grupo ser diversa, o aspecto comum é que a proposta principal delas está muito mais relacionada ao bem-estar social e/ou a reinserção social, do que especificamente à geração de trabalho e renda para os seus associados. A renda obtida com a comercialização de produtos ou a prestação de serviços é revertida em benefício de um grupo de pessoas ou de outras entidades, como ilustra o depoimento a seguir:

[...] porque o nosso trabalho não é repassar dinheiro, o nosso trabalho é passar benefício. (Entrevistado Associação 13 - ES).

Por fim, metade dos empreendimentos pesquisados (16 - 50%) partiu da iniciativa dos próprios associados. São associações formadas por pequenos produtores rurais, ou por artesãos. Associações criadas a partir da década de 1990 motivadas por financiamentos disponibilizados pelo governo, a exemplo do Pronaf, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, e outros programas de empréstimos e incentivos para agricultores ou artesãos, geridos por bancos públicos e outros órgãos de fomento.

Apesar de se declararem como associações geradoras de trabalho e renda, verificou-se que, na maioria dos casos, os artesãos ou produtores rurais já desenvolviam suas atividades, mas a categoria encontrava-se desarticulada.

Neste sentido, a criação destas associações em um primeiro momento, foi muito mais no intuito de fortalecer a categoria, de representar, de divulgar, de comercializar e, em alguns casos, de prestar assistência técnica aos associados. Mas, apesar de unirem esforços por intermédio de uma associação, parece que grande parte dos associados continua a realizar o trabalho de forma isolada, em suas oficinas ou em suas propriedades rurais.

Em alguns casos, ficou evidenciada também a utilização da associação como um artifício para o proveito de um pequeno grupo. O depoimento a seguir ilustra essa constatação:

Os presidentes que entram não fazem nada. Porque é assim, aqui a gente tem vários segmentos, né, tem o pessoal do cipó, o pessoal da madeira, então, toda vez que entrava um presidente, que ele era do cipó, ele só tratava do assunto do cipó, os outros segmentos ele não ligava, entendeu? (Entrevistado Associação 20 - AP).

Nestes exemplos, verificou-se que há ainda pouca representatividade, ou quase nenhuma, observando-se práticas que dizem muito mais aos dirigentes do que aos associados; aos representantes do que aos representados, ou seja, práticas que ignoram as necessidades coletivas em favor dos interesses de alguns.

Para Laville (2006), a ação voluntária de associar-se a estas iniciativas deve se enraizar na referência de um laço social democrático, que se mantém pela operacionalização de uma atividade econômica baseada na igualdade entre os membros. Sendo assim, as ações de cada associado não podem ser desligadas do laço social que as motivaram.

Independente dos diferentes âmbitos institucionais em que originaram todas estas organizações (Igreja, Governo ou iniciativas próprias de grupo de pessoas da comunidade), identificou-se que a motivação inicial para a maior parte delas foi “uma alternativa ao desemprego”.

Outros motivos apontados, respectivamente, foram: motivação social, filantrópica e religiosa; obter maiores ganhos em um empreendimento associativo; uma fonte complementar de renda para os/as associados/as; desenvolver uma atividade em que todos são donos; condição exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios; desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades; e alternativa organizativa e de qualificação. O Gráfico 6 ilustra isso:

Gráfico 6 – Principais motivos de criação das associações pesquisadas

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Tudo leva a crer que as motivações na criação destes empreendimentos sociais estão associadas mais ao contexto de crise social gerada pelo desemprego, suscitando a necessidade de se organizar a produção social sob outras formas de gestão do trabalho e da produção, do que de alternativa organizativa para o desenvolvimento local

sustentável e integrado, como defendem alguns autores (ALBAGLI e MACIEL, 2002; MOREIRA *et al*, 2003; QUINTÃO, 2004; OLIVEIRA, E. M., 2005).

Isso talvez justifique porque o desemprego apareceu como o maior motivador da criação de quase 30% das 32 associações pesquisadas e o “desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades” e como “alternativa organizativa e de qualificação” com apenas 6% e 3%, respectivamente.

Logo, as diferenças entre os distintos contextos de origem, localização e motivadores de criação, são consideráveis e pesam no debate sobre a configuração e institucionalização destas iniciativas influenciando, inclusive, o entendimento no plano conceitual destas associações produtivas.

5.2.2 Composição, estrutura e origem dos recursos para implantação

Na composição dos 32 empreendimentos pesquisados, verificou-se que 10 (31,5%) associações contam com até 50 associados. 7 (22%) com até 100 associados, 11 (34,3%) com até 500 associados, 2 (6,3%) com até 1000 e 2 (6,3%) com mais de 1.000 associados (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Número de participantes associados

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Em síntese, 10 (31,5%) empreendimentos são de pequeno porte, 18 (56%) de médio porte e 4 (12,4%) empreendimentos de grande porte. Entre as associações de pequeno

porte estão as formadas por recicladores e artesãos. Os pequenos agricultores, juntamente com os que atuam na área de saúde ou educação, formam as associações de médio porte. As organizações maiores são compostas por agricultores ou povos indígenas que atuam tanto na agricultura, quanto no artesanato.

Em relação à estrutura física das associações, 14 (43,6%) delas possuem sede própria, em 12 (37,5%) o local de funcionamento foi cedido pela prefeitura ou pelo governo federal, em 4 (12,5%) associações funcionam na própria casa do atual presidente e em 02 (6,3%) a sede é alugada (Gráfico 8). Os equipamentos utilizados em 22 (68,8%) associações são próprios, em 6 (18,7%) são tanto próprios como cedidos ou emprestados e em 4 (12,5%) associações todos os equipamentos são cedidos ou emprestados.

Gráfico 8 – Estrutura física de funcionamento das associações

FONTE: elaborado pela pesquisadora

De acordo com o Gráfico 8, observa-se que mais da metade dos empreendimentos (18 - 56%) não possui sede própria. Nessa amostra percebe-se o quanto ainda as associações dependem de espaços cedidos para se organizarem e se reunirem. Na fala de um dos entrevistados, isso também foi ressaltado:

Uma associação de 20 e tantos anos, veja, não tem uma sede. A prefeitura não cede uma sala. (Entrevistado Associação 14 - RJ).

Na verdade a gente se reúne ou no prédio na empresa de assistência técnica [...] ou na Secretaria Municipal de Agricultura e também na sede do Sindicato. Nós ainda não temos sede própria. (Entrevistado Associação 21 - BA).

Os investimentos iniciais para as atividades destes empreendimentos originaram-se, em sua maioria, dos próprios sócios e de doações da comunidade (24 associações - 75%). Para as outras associações, os recursos vieram de diversas fontes, tais como empréstimo e/ou financiamento (3 - 9,3%); de instituições internacionais da Alemanha, da Noruega, ou da Holanda (3 - 9,3%) e de prefeituras municipais (2 - 6,3%), como mostra o Gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 - Origem dos recursos para iniciar as atividades dos empreendimentos

FONTE: elaborado pela pesquisadora

O fato de a maior parte dos recursos iniciais advirem do autofinanciamento, como a contribuição dos próprios membros das associações ou de doações da comunidade e não de recursos externos como do Estado, de agências financiadoras ou de recurso internacional, sugere uma tendência na busca de uma autonomia financeira dessas associações produtivas. Isso pode ser explicado pela dificuldade de obtenção de recursos externos, sobretudo, em relação ao Estado em consequência da burocracia estatal.

No entanto, a dependência de recursos dos próprios associados pode dificultar o desenvolvimento destes empreendimentos, além de comprometer as condições necessárias à continuidade deles. Isso porque tais associações são constituídas por grupos sociais que, na sua maioria, estão buscando alternativas de sobrevivência em função da situação de precariedade em que se encontram.

Tal realidade faz com que, após a fase de implantação, muitos destes empreendimentos dependam de apoio e/ou financiamentos para a manutenção de seus projetos ou da própria associação.

Dos 32 empreendimentos pesquisados, 16 (50%) buscaram crédito após iniciarem as suas atividades. As principais fontes de empréstimo e/ou financiamento foram: banco público, banco privado, banco do povo, cooperativa de crédito, entre outras instituições. Algumas associações conseguiram também obter crédito por meio de duas linhas de financiamento do Pronaf, no caso a de custeio e a de investimento.

Entretanto, as dificuldades para obtenção de financiamento/crédito para muitas destas iniciativas têm sido várias, entre elas: falta de apoio para elaborar projeto; taxas de juros elevadas ou incompatíveis com a capacidade do empreendimento; prazos de carência inadequados e burocracia dos agentes financeiros que às vezes deixa algum associado de lado por causa de documentações.

Há ainda, em muitas situações, a falta de aval ou garantia (comprovação de pagamento), uma vez que a garantia real se dá por meio da penhora da propriedade. Porém, no caso dos agricultores, por exemplo, muitos não possuem ainda a documentação que comprove a propriedade da terra. Nos outros casos, a maioria não possui sede própria e/ou equipamentos próprios. A saída, portanto, seria buscar os financiamentos de forma coletiva. No entanto, há a resistência de alguns associados quanto a isso:

[...] muitos também não querem fazer de forma coletiva, não confiam ou não acreditam que o outro possa a pagar, essa coisa ainda. Apesar de estar no coletivo, a associação ainda não tem esse espírito totalmente, esse desprendimento. (Entrevistado Associação 21 - BA).

O coletivo, no âmbito destes empreendimentos, articula-se com as diferentes percepções e valores que configuram o cotidiano de cada um dos associados. Isso pode implicar que atitudes, como o “compartilhar” responsabilidades e atribuições, que requer das pessoas doses de confiança e comprometimento - características que conformam a prática do associativismo - não estejam tão presentes em todas as diferentes pessoas envolvidas. Talvez pelo fato, ainda, de uma falta de entendimento por parte dos associados do que seja realmente a prática do associativismo. As falas a seguir exemplificam esta constatação:

A nossa cultura aqui ainda está muito longe do que é o associativismo. Se eu falar que nesses oito anos a gente conseguiu implantar o associativismo, eu não tô falando a verdade, né. (Entrevistado Associação 19 - AM).

[...] falta muito o espírito associativista mesmo, de um ajudar o outro, de um crescer com o outro. (Entrevistado Associação 30 - PE).

São notáveis, portanto, os limites em relação à estrutura de funcionamento e origem dos recursos. Assim, a eficácia dessas iniciativas se desenrola numa relação de interdependência, muitas das vezes conflituosa, pelo difícil exercício de parcerias que envolvem diferentes lógicas de ações e mobilizam diversas formas de legitimidade (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

5.2.3 Gestão e processos decisórios

A coordenação na maioria das associações pesquisadas (29 - 90,7%) é realizada por meio de assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios/as e diretoria administrativa. Apenas 3 (9,3%) associações informaram que não realizam assembleias devido o número pequeno de associados, mas contam com uma diretoria administrativa eleita por consenso.

O indicador escolhido para avaliar a participação dos associados na gestão destes empreendimentos foi a periodicidade de realização das assembleias ou reuniões e as várias formas de participação dos associados na gestão coletiva do empreendimento.

A maior parte das associações (15 - 47%) afirmou realizar assembleias ou reuniões mensalmente; 9 (28%) informaram que realizam bimestral ou trimestralmente; 4 (12,5%) com periodicidade anual e o restante (4 - 12,5%) realizam semanal ou quinzenalmente (Gráfico 10). Todos os dirigentes entrevistados disseram realizar reuniões com os associados quando há uma necessidade maior.

Gráfico 10 - Periodicidade de realização das assembleias ou reuniões

FONTE: elaborado pela pesquisadora

A participação dos associados nas decisões destes empreendimentos ocorre, principalmente, no plano de trabalho definido em assembleia geral, ou em reunião do coletivo de associados e na escolha da direção das associações (conforme 100% das respostas dos entrevistados).

Em 23 (72%) associações os respondentes disseram que há, ainda, participação dos associados nas decisões cotidianas da instituição e na decisão sobre destino das sobras e fundos; e em 9 (28%) empreendimentos afirmaram que os associados participam também das decisões de contratações e remunerações.

Todos os entrevistados informaram que os associados têm acesso aos registros e informações do empreendimento e a prestação de contas é realizada em assembleias e reuniões do coletivo de associados. Contudo, alguns queixaram-se sobre o desinteresse dos associados em participarem das decisões da associação. Eles reconheceram que falta nesses associados a consciência sobre a prática do associativismo:

Trabalhar em associação sinceramente é muito difícil, cada um tem uma cabeça, são muitos para dar palpites e poucos para ajudar. São muitas críticas, mas ninguém ajuda. (Entrevistado Associação 10 - SP).

Com isto, alguns dos entrevistados apontaram a necessidade de ações complementares do próprio governo no sentido de capacitar, de conscientizar e de melhorar o nível de consciência sobre o conceito e as práticas de associativismo nessas organizações, conforme pode ser identificado no trecho de depoimento transcrito a seguir:

[...] os órgãos do Estado que coordena isso [...] precisam trabalhar ações que fortaleçam o conceito de produção, o conceito de comercialização, e anterior e essas coisas o conceito de associativismo, porque eles não sabem verdadeiramente o que seja o associativismo. (Entrevistado Associação 27 - BA).

Valadão Júnior (2003) sugere que este tipo de organização deve, ao mesmo tempo, preocupar-se com a qualidade de seus produtos/serviços e com as relações custo-eficiência-efetividade, como também, com a formação dos seus integrantes, para assim produzir transformações contínuas a partir de seus sistemas de aprendizagem.

Todavia, para que isto aconteça, é necessário existir planejamento com a participação de todos os envolvidos, o que na prática não vem ocorrendo em grande parte dos empreendimentos estudados, conforme relato de alguns entrevistados:

O que falta na verdade é a gente ter planejamento estratégico. É o que a gente peca [...] A gente se baseia no que já vem acontecendo, nas atividades que vêm acontecendo, a gente tira as experiências e vai tentando mudar, e algumas mudanças vão sendo impostas pelas mudanças políticas do país ou por leis. (Entrevistado Associação 28 - PE).

[...] é sempre assim, quando tem um problema é que muda, aí a gente acaba decidindo rápido, sem planejar. (Entrevistado Associação 30 - PE).

Portanto, há evidências de que as lideranças destes empreendimentos permanecem dando mais atenção às atividades técnicas que as administrativas, ou seja, no nível de produção, as associações pesquisadas estão sendo capazes de trabalhar com qualidade. Entretanto, não têm a mesma disposição para as atividades administrativas com a democratização dos processos decisórios.

5.3 Análise dos aspectos da dimensão Ambiente

5.3.1 Relação ou parcerias com entidades de apoio e/ou fomento

O estudo destas iniciativas mostrou que grande parte delas (26 - 81,3%) teve algum tipo de apoio, assistência ou assessoria para se formalizar ou se consolidar no mercado. Apenas 6 (18,7%) associações afirmaram não ter apoio externo.

Mais da metade das 26 associações, que informaram contar com apoio externo, receberam qualificação ou assessoria em áreas técnicas e gerenciais e, também, formação sócio-política em autogestão e cooperativismo, e em menor grau (apenas 4 associações) ajuda na formalização ou registro. Esses tipos de apoios têm origem, principalmente, de órgãos governamentais (prefeituras e/ou órgãos estaduais ou federal).

Em 4 (12,5%) associações disseram contar com diagnósticos e planejamento (viabilidade econômica), e 3 (9,3%) associações informaram ter assessoria em *marketing* e na comercialização de produtos e serviços. Tais apoios têm sido realizados

por meio do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Em 3 (9,3%) associações contam com assistência jurídica vinda, principalmente, do sindicato dos produtores rurais.

Além destas instituições de apoio, alguns dos entrevistados destacaram o vínculo com ONGs e movimentos sociais (4 - 12,5%), Igrejas e Federações (3 - 9,3%), Universidades (2 - 6,3%), instituições internacionais (3 - 9,3%) e comunidade em geral. O relato de um dos entrevistados também deixou claro que sempre estão atentos a outras oportunidades de parcerias:

[...] sempre que surgir uma oportunidade a gente vai atrás [...]. Temos aqui vários projetos, fizemos a prestação de contas, todos eles com a prestação de contas aprovadas. (Entrevistado Associação 1 - RS).

Fischer (2002a) reforça a importância do estabelecimento de parcerias ao apontar que a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, das suas relações intersetoriais. Para a autora, os projetos sociais, realizados por meio de alianças, têm melhores condições de obterem resultados concretos. Por serem projetos que se mostram mais complexos e que apresentam uma abrangência muito ampla, dificilmente alcançam resultados significativos se realizados exclusivamente por uma organização.

No entanto, 6 (18,7%) associações informaram que não têm apoio externo. As principais razões apresentadas por elas dizem respeito às dificuldades na elaboração de projetos, à burocracia de possíveis entidades de apoio (exemplo, órgãos públicos) que exigem documentações que a associação ainda não conseguiu providenciar e, também, o medo de se tornar dependente de outras entidades, comprometendo a autonomia institucional da organização.

Um dos entrevistados revelou também o medo de colocar em perigo o empreendimento, relatando a própria experiência de sua associação, a qual foi alvo de exploração de mão de obra e usada como “guarda-chuva” para os projetos de captação de recursos de outras entidades parceiras.

[...] cada um queria trazer o seu projeto prá cá, e aí trazia uma verba não sei de que, tinha uma verba não sei de onde. Aí começaram a aparecer verbas, e as pessoas na verdade não

estavam trabalhando era coisa nenhuma, elas estavam pegando aquelas verbas e fingiam que trabalhavam [...] no fundo, era um desvio de verbas, era uma situação que ia levar a perigo a instituição. Aí nos retomamos, e paramos de crescer, porque estava crescendo muito, mas colocando em perigo, porque eram situações que, verbas muito estranhas [...] aí nós limpamos aquilo, e estamos aqui com a nossa associaçõzinha, sabe, tranquila, com nosso dinheirinho no final do mês, entendeu [...] agora o melhor parceiro da gente está sendo nós mesmos, não temos financiamento nenhum, estamos caminhando com as próprias pernas [...] (Entrevistado Associação 9 - RJ).

Ao se construir uma aliança ou parceria, Austin (2001) e Fischer (2002a) alertam para a necessidade de estar atento aos objetivos de cada parceiro, avaliar os riscos e identificar muito bem os fatores que justificam a formação dela. Antes de se iniciar uma parceria que se pretende duradoura e produtiva, é importante avaliar quais os pontos em comum que existem entre os parceiros. Avaliar por que querem trabalhar em parceria, quais os valores de cada um, quais os objetivos e benefícios esperados por eles e, por fim, ter claro como e com o que cada um poderá contribuir. Acrescenta-se a isso a necessidade de existir a confiança entre os atores envolvidos, sem a qual fica comprometida a possibilidade de colaboração.

Enfim, constatou-se que a maior parte dos empreendimentos pesquisados tem buscado articular-se com outras instituições. As alianças com o poder público (principalmente o local) têm sido as mais focadas, pela necessidade de auxílio de recursos materiais ou financeiros, a capacitação e apoio técnico fornecidos pelas secretarias municipais, para melhor dinamização das ações da organização.

É importante ressaltar que não foi percebida nas associações pesquisadas uma intenção de assumirem o papel do Estado, nem muito menos de uma oposição a ele. Pelo contrário, o que se observou foi a tendência de buscar nesses órgãos apoio tanto financeiro quanto institucional.

5.3.2 Autonomia institucional

A autonomia institucional, segundo França Filho e Laville (2004), define-se pela independência de controle destes empreendimentos. Isso indica, sobretudo, a autonomia de gestão do empreendimento, “[...] o que não impede sua interdependência em relação a outras organizações sob a forma de parcerias ou arranjos interinstitucionais de

cooperação que preservam sua autonomia.” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p.168).

De acordo com tais autores, quanto maior o reconhecimento institucional e o apoio a estes empreendimentos, principalmente por parte do governo, maior a possibilidade de sua instrumentalização, o que pode interferir diretamente no nível de autonomia da iniciativa, e na própria viabilidade do seu projeto enquanto organização de ação pública cidadã. Além disso, as características de criatividade e inventividade organizacional tendem a enfraquecer, em muito desses casos, o que compromete o próprio sentido de ser de tais iniciativas.

Conforme já relatado anteriormente, metade das 32 associações pesquisadas conta com o apoio do governo após a sua fase de implantação. Essa aproximação do poder público tem inclusive redefinido as atividades executadas por alguns desses empreendimentos (TEIXEIRA, 2003). Como demonstrado no depoimento a seguir, para sobreviverem eles acabam incorporando serviços ou produtos que antes não estavam previstos nas suas atividades iniciais:

Então, a gente se obriga como instituição a aceitar uma parceria do município, prá que o projeto não morra, prá que ele não pare ali [...] com essa proposta eu creio que esse ano a gente já começa a funcionar com escola integral [...] a gente já viu um projeto pronto deles, né. (Entrevistado Associação 15 - MG).

Conforme alertado por França Filho e Laville (2004), tal submissão à terceirização de serviços, principalmente a órgãos governamentais, leva o empreendimento a certa dependência, pois essa relação é sempre subordinada às diretrizes governamentais.

Em decorrência disto, e de uma série de outros motivos como interesses na captação de votos políticos, 3 (9,3%) dos empreendimentos sociais pesquisados se mostraram completamente contrários à aproximação com o poder público, como revelam as falas a seguir:

E eu nunca quis esse tipo de vínculo [...]. Mas, é complicado você conseguir as coisas, você conseguir benefícios prá desenvolver um trabalho, né. Sem você ter nenhum comprometimento político com esses caras aí é complicado. Por isso que a gente vem marcando passo, mas eu prefiro marcar passo, do que eu me comprometer com algum político corrupto, sabe como é que é. (Entrevistado Associação 23 - BA).

Porque enquanto eu estiver na presidência da associação dos artesãos, os artesãos não vão ser bonecos na mão de nenhum deles. E falo com eles diretamente, e digo, em época de eleição eles correm querendo que eu dê apoio, eu não dô. (Entrevistado Associação 14 - RJ).

[...] porque as pessoas não conseguem gerar renda a partir desses cursos mentirosos que o governo diz que faz [...]. Porque dá o curso é mole, todo mundo pega verba, mas depois se for fazer uma avaliação, quem aquela verba beneficiou quem, vai ver o sufoco que é. (Entrevistado Associação 9 - RJ).

Teixeira (2003) entende esta autonomia não como uma recusa à política, mas uma recusa à subordinação ao governo. Assim, o dilema para estes empreendimentos sociais tem sido aproximar-se dos órgãos públicos e ter de redefinir prioridades e formas de atuação, por um lado; ou continuar atuando da mesma forma, correndo o risco de ficar sem recursos, por outro. Nesse sentido, o desafio se coloca em termos de autonomia e preservação do projeto inicial do empreendimento.

Evidentemente, dependendo do vínculo estabelecido, há dificuldades diferentes nas relações entre tais iniciativas e o governo. Uma dessas dificuldades sinalizadas pelos gestores entrevistados foi a falta de apoio técnico dos órgãos do Estado para aqueles empreendimentos que não possuem vínculos formais com o poder público, conforme o relato a seguir:

Nessa gestão atual do prefeito, tem um supervisor, prá supervisionar as associações, prá ajudar e tudo, mas só que, por incrível que pareça (risos) é só prá aqueles que são ligados à corrente política do prefeito. Infelizmente, a gente ainda tem isso por aqui. (Entrevistado Associação 26 - BA).

Deste modo, a dinâmica destas iniciativas se efetua numa tensão dialética, configurando um jogo ambíguo entre reconhecimento e instrumentalização (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), refletido pela articulação entre Estado e mundo associativo, especialmente marcado pelo domínio do primeiro.

Isso se mostra mais evidente, com o risco de comprometimento da autonomia institucional destas organizações, diante das injunções do mercado e dos poderes públicos. Assim, Tavares (2000) entende que a autonomia institucional destes empreendimentos somente será possível quando tiverem a capacidade de se sustentar política, financeira e administrativamente.

5.3.3 Finalidade multidimensional

A finalidade multidimensional indica que, ao lado da dimensão econômica, o empreendimento internaliza uma dimensão social e política, no sentido de projetar-se num espaço público.

O econômico aqui, de acordo com França Filho e Laville (2004, p. 168), acaba servindo como “[..] um meio para a realização do objetivo do empreendimento que se define, prioritariamente, em termos sociais, políticos ou ecológicos.” Nesse sentido, para esses autores, a organização não se limita apenas aos seus membros internos, mas volta-se para questões que estão no seu entorno ou na sociedade mais ampla.

Já a dimensão social constitui a base fundamental que alicerça e atribui sentido às próprias ações mais gerais empreendidas pela associação (FRANÇA FILHO e SILVA JÚNIOR, 2006). Isso ocorre no sentido de serem capazes de satisfazer algumas das necessidades sociais como melhoria da qualidade de vida das pessoas, diminuição da exclusão social e aumento do apoio e dos benefícios à comunidade.

Por fim, a dimensão política nestas iniciativas afirma-se, sobretudo, como um agir no espaço público, ou seja, as atividades econômicas são empreendidas para enfrentar problemáticas locais específicas ligadas à melhoria das condições de vida das pessoas na localidade. É, portanto, segundo França Filho e Silva Júnior (2006), atacando problemas públicos locais que a iniciativa afirma seu caráter político.

É político também o fato das ações empreendidas pela associação buscarem, para além da satisfação imediata das necessidades das pessoas implicadas, atingir o plano de uma reprodução ampliada das condições de vida mais gerais que afeta aquela população (FRANÇA FILHO e SILVA JÚNIOR, 2006, p. 116).

A partir destas considerações, a seguir foram analisadas as atuações econômica, social e política das 32 associações participantes deste estudo.

5.3.3.1 Dimensão econômica

A atividade econômica nos empreendimentos sociais pesquisados é muito variada. Pela concentração das associações em áreas rurais (20 - 62%), as atividades de maior alcance

encontradas nesses empreendimentos foram a agropecuária, o extrativismo e a pesca. Naquelas associações, que atuam na área urbana, em relação ao ramo produtivo, o maior número se dedica ao artesanato, coleta e reciclagem e, em menor escala, ao setor de produção de serviços (saúde, educação).

Quando se leva em conta as atividades tradicionais da cultura brasileira, é possível compreender por que as referidas atividades aparecem em destaque. São atividades tipicamente desenvolvidas por grupos sociais que, em sua maioria, vivem em condições precárias. E que vão criando suas estratégias de sobrevivência por meio do trabalho coletivo.

A matéria prima ou insumos para a produção, na maior parte das associações (13 -40%), vem da aquisição de empresas privadas. Em 10 (31,5%) associações a matéria prima vem de doações, de coleta de materiais recicláveis ou da natureza (no caso do artesanato). Em 6 (18,7%) empreendimentos a matéria prima é produzida pelos próprios associados e 4 (12,5%) associações adquirem de outros empreendimentos sociais. O Gráfico 11, a seguir, ilustra isso:

Gráfico 11 – Origem da matéria-prima ou insumo

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Com relação à comercialização dos produtos e serviços, eles são destinados, predominantemente, aos espaços locais. As indicações são de que 11 (34,3%) associações vendem no comércio local comunitário. Destas 5 vendem também para

órgãos governamentais como para creches e escolas municipais. Em 8 (25%) empreendimentos, parte dos produtos é vendida ou trocada no comércio local e parte é destinada ao autoconsumo de sócios(as). Outras 8 (25%) associações têm como destino de seus produtos o território nacional, 3 (9,3%) realizam transações com outros países e apenas 2 (6,3%) vendem para outros empreendimentos sociais (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Destino dos produtos e/ou serviços

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Os principais espaços de comercialização são feiras e exposição eventuais/especiais e entrega direta a clientes (15 - 47%); lojas ou espaços próprios (9 - 28%), entre estas 2 (6,3%) associações comercializam também pela *internet*; e 8 (25%) vendem para indústrias e intermediários (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Principais espaços de comercialização de produtos e/ou serviços

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Foi constatado que, em quase 90% dos empreendimentos, são encontradas dificuldades na comercialização de seus produtos e/ou serviços. As dificuldades estão relacionadas à insuficiência de capital de giro; dificuldade em manter a regularidade do fornecimento; quantidade insuficiente de clientes/consumidores; preço inadequado dos produtos (baixo, desvalorizados); transporte/estradas ruins e estrutura precária para comercialização (local, espaço, equipamentos); concorrência com grandes empresas e dependência de intermediários. Outras dificuldades também foram destacadas pelos entrevistados:

[...] a associação não tem conta bancária pois não tem renda suficiente e o custo de manutenção da conta é alto. Por conta disso não podem ter a maquineta para venda por cartão, isso tem dificultado principalmente quando sai para fora, por isso só conseguimos fazer venda à vista ou quando aceitamos cheque. (Entrevistado Associação 23 - BA).

O problema maior é se adaptar à legislação, à vigilância sanitária em aspectos que são propositalmente excludentes. Existe a necessidade de uma legislação mais razoável, por exemplo, o cliente prefere comprar o milho sem palha, se a gente tirar a palha se configura como processado, daí não podemos tirar a palha, e dificulta a venda do milho. Isso é um fator de exclusão que entendemos ser desnecessário. (Entrevistado Associação 11 - SP).

Além destas dificuldades verificou-se, ainda, certa vulnerabilidade destas experiências quando são alvo de “calotes”, de exploração por parte de atravessadores e/ou de empresas privadas, que adquirem a produção por valores bem abaixo do mercado e a revendem com enormes lucros. A exploração vai mais além, quando algumas empresas, ao adquirirem esses produtos, visam também obter, com essa ação, uma imagem de “responsabilidade social”. A declaração de uma das entrevistadas exemplifica essa situação:

Esse é o processo que estamos agora, já ultrapassou a qualificação, já ultrapassou aquele sofrimento todo, da qualidade do produto, agora nós estamos num momento, onde nós temos de lutar muito contra a exploração de mão-de-obra que é as grifes chiquerésimas [...] então elas vêm para fazer a exploração de mão-de-obra [...] na verdade compram o produto por 1 real e vendem por 8 [...] você vê o seu produto na Revista Caras, você vê na princesa de Mônaco, vê na Marie Claire do Canadá [...] mas o grupo tá ali, comendo pão com água, e a pessoa tá com carro zero. E aí viaja prá Paris prá fazer palestra, viaja não sei prá onde, a custa dos grupos. (Entrevistado Associação 9 - RJ).

A este respeito França Filho e Laville (2004) discutem a necessidade de se estabelecer relações comerciais mais justas para estes empreendimentos. A ideia é encontrar canais de distribuição para o escoamento da produção a um preço considerado justo para os produtores, ou melhor, eliminar ao máximo o número de intermediários entre o produtor

e o consumidor. Nesse sentido, esses autores apontam como solução as práticas fundamentadas no *Comércio Justo*²⁹.

Quanto ao faturamento anual, 25 (78%) associações não informaram, alegando que varia de um produtor para o outro. No entanto, deixaram transparecer que ainda é muito baixo. Das associações que informaram, 3 (9,3%) têm faturamento anual entre 40 a 100 mil reais; 2 (6,3%) cerca de 500 mil anuais e 2 (6,3%) com faturamento acima de 2 milhões de reais por ano (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Faturamento Médio Anual

FONTE: elaborado pela pesquisadora

As dificuldades citadas por estes empreendimentos, no que concerne à comercialização, ao acesso ao crédito e à assistência técnica, podem explicar o baixo faturamento mensal de mais de dois terços das 32 associações pesquisadas, cuja maioria é formada por artesãos, pequenos agricultores familiares e pescadores.

Observou-se, portanto, que a dimensão econômica destas iniciativas apresenta um caráter restrito no plano dos recursos materiais mobilizados. Ou seja, essas associações são orientadas pela necessidade de produzir renda suficiente para satisfazer o consumo essencial dos grupos implicados e garantir a reprodução imediata das condições de vida.

²⁹ As práticas do comércio justo buscam estabelecer relações entre produtores e consumidores baseadas na equidade, parceria, confiança e interesses compartilhados, perseguindo objetivos em dois planos: obter condições mais justas para grupos de produtores marginalizados e fazer evoluir as práticas e as regras do comércio com o apoio dos consumidores (JOHNSON, 2004).

Esta constatação vai de acordo com a afirmação de França Filho e Laville (2004) para quem o alcance deste tipo de iniciativas, na maioria dos casos, não consegue ir além do plano de uma “reprodução simples” - aquele da sobrevivência dos grupos.

Para os referidos autores, tais empreendimentos, ao agirem apenas nos circuitos populares da economia, marcados pela pobreza das condições de vida, funcionando em condições precárias, com um baixo nível de estruturação interna e de articulação externa, dificilmente conseguem ir além da geração de renda apenas para os seus membros diretamente envolvidos. Quando o ideal seria gerar ocupação e renda também para a própria comunidade, ativando um circuito de relações de troca, produção e consumo de bens e serviços que pudesse reforçar a cadeia socioprodutiva local.

Conforme França Filho e Laville (2004), isso é possível quando ocorrer a combinação da cooperação, da autogestão e da solidariedade na realização de atividades econômicas destes empreendimentos.

5.3.3.2 Dimensão social

Dos empreendimentos pesquisados, 23 afirmaram desenvolver ação comunitária. As principais áreas em que atuam são³⁰, respectivamente: educação, por meio de alfabetização de adultos ou desenvolvendo trabalhos em escola (11); meio ambiente, por meio de cursos ministrados em escolas sobre conscientização ambiental e realizando o reaproveitamento dos resíduos (11); saúde, na prevenção (10); moradia, por meio da participação de mutirões de construção de casas (5); transporte, de pessoas e os produtos dos produtores em barcos (1); alimentação, por meio da doação de leite a instituições sociais (1); lazer/ esporte/ cultura, por meio de organização de eventos para a comunidade em geral (1). O Gráfico 15 ilustra isso:

³⁰ Algumas associações listaram mais de uma área de atuação.

Gráfico 15 - Participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Todavia, 9 associações informaram que não desenvolvem ação social ou comunitária. Entre estas estão principalmente aquelas formadas por artesãos (5), agricultores (2), criadores de caprinos e ovinos (1) e apicultores (1).

5.3.3.3 Dimensão política

A dimensão política, de acordo com França Filho e Silva Júnior (2006), tem a ver com o fato de as pessoas tomarem consciência dos problemas vivenciados localmente e apoderarem-se do seu território numa perspectiva transformadora.

Neste sentido, entre outros caminhos, assumidos por estes empreendimentos, cerca de 10% (3) das associações pesquisadas vêm desenvolvendo ações para disseminar conceitos de consciência ambiental. São associações de reciclagem ou de agricultura familiar fundamentadas na prática da agroecologia³¹. Elas são próprias das regiões Sul e Sudeste, criadas a partir do envolvimento de várias instâncias: religiosas, políticas e de movimentos sociais.

³¹ Esse sistema consiste em substituir as técnicas tradicionais de agricultura, como o fogo, a capina e o arado, por uma convivência harmoniosa e criativa, ou seja, reproduzindo uma floresta com várias espécies: legumes, verduras, árvores frutíferas e madeiras.

Foi verificado também, que em 11 (34,3%) empreendimentos tem-se privilegiado um trabalho educativo, a fim de que as pessoas se reconheçam como portadoras de direitos. Essas iniciativas são típicas das regiões Norte e Nordeste, e originárias de movimentos sociais. Os relatos transcritos a seguir demonstram como esses empreendimentos têm proporcionado fortalecimento às pessoas.

[...] a gente vem se organizando, realizando assembleias regionais prá discutir a educação da região. É, com, assim, artigos que vai saindo, aparecendo, assim, questão indígena, que pode assim, discutir a educação conforme a realidade. Então, com isso a gente vem se fortalecendo cada vez mais. (Entrevistado Associação 17 - AM).

A gente começou a discutir a participação nossa na sociedade, a importância e também a falta de respeito da própria sociedade para com a mulher [...] com o passar do tempo, passando aí uns 5 anos, as mulheres começaram a ter consciência. (Entrevistado Associação 25 -BA).

[...] o principal objetivo da associação é a formação integral do ser humano no setor político, econômico, social, cultural e moral [...] A gente como instituição [...] a gente vive também nessa política de organizar, um dos lemas do movimento é: “Só o povo organizado salva o povo”. (Entrevistado Associação 28 - PE).

Em suma, apesar de a vocação maior destas práticas organizativas ser a produção de renda aos seus associados, em algumas das associações pesquisadas existem, também, ações empreendidas visando o enfrentamento de problemáticas específicas, numa perspectiva de institucionalização de direitos. A capacidade que possuem, porém, essas iniciativas de chamar atenção para problemáticas sociais mais gerais através de suas ações, ainda é pequena, restringindo-se a uma dimensão comunitária local.

5.4 Problemáticas e desafios

As experiências associativas pesquisadas apresentaram diversidade de formas, origens e inquietações. Entretanto, é possível perceber nessas iniciativas algumas semelhanças.

Trata-se, em geral, de experiências vinculadas a um quadro territorial específico (um bairro, uma cidade, uma região) que tentam, por intermédio de suas práticas, enfrentarem as problemáticas locais. Articulam diferentes setores da sociedade para terem seus projetos aprovados e financiados. Porém, várias delas ainda permanecem bastante marcadas pelo caráter precário em que se encontram. Algumas falas, a seguir, confirmam essa constatação:

[...] hoje nós vivemos numa região também de difícil acesso, o telefone funciona precário, a internet mais precária ainda, a distância de atender o produtor, você tem de viajar 10 dias de barco pra poder atender um produtor, tudo é difícil. (Entrevistado Associação 19 - AM).

[...] no momento temos pessoas que produzem em total dificuldade, elas se encontram num estado de vulnerabilidade e precariedade, ou seja, trabalham enfrentando várias adversidades, e muitas delas se sentem obrigadas a venderem o espaço que o Estado disponibilizou pra elas [...] não sabem administrar, e voltam para aquela antiga situação que estavam, que é a falta de renda e a falta de emprego. Ou seja, ações complementares precisam ser desenvolvidas. (Entrevistado Associação 27 - BA).

O estado de vulnerabilidade e precariedade em que se encontram tais empreendimentos sociais não é uma realidade só no Brasil, também foi verificado em outras partes do mundo. Conforme os resultados da pesquisa realizada por Dart *et al* (2008) no Canadá, são vários os limites apontados nesse tipo de iniciativa: desde a instabilidade financeira, que leva a uma grande dependência do apoio governamental ou de outros financiadores, a uma precária estrutura organizacional.

Tais iniciativas, assim, têm como primeiro desafio criar condições favoráveis à organização socioeconômica coletiva e autogestionária.

Desafio este, que para Schwengber *et al* (2006) está longe de ser singelo, pois demanda um rompimento com o legado histórico de subordinação, assistencialismo, clientelismo, desconfiança, descrença e abandono. “Legado que não é uma cultura de Estado e de governo apenas, mas também uma forma de viver e reproduzir a vida arraigada nas entranhas das relações sociais.” (SCHWENGBER *et al*, 2006, p. 132).

Para o enfrentamento deste primeiro desafio, os referidos autores mostram, por meio de seus estudos, experiências que têm apostado na cooperação técnica com universidades, instituições não-governamentais e outras entidades civis para difundir, construir, experimentar, viver novas práticas, capacitar para a autogestão, criar novos vínculos sociais e redes solidárias. Para Schwengber *et al* (2006), essa cooperação deve ser capaz de criar sinergias entre os vários agentes e suas competências acumuladas, facilitando o enfrentamento e combate à pobreza, promovendo o desenvolvimento com inclusão social equitativa, justa e humanizada.

Um segundo desafio é reconstruir as relações destes empreendimentos com o governo, que tem ocupado um papel quase exclusivamente financiador, com recursos

públicos, dos projetos elaborados por essas organizações, a que nem sempre todos têm acesso. A reclamação de um dos entrevistados evidencia os problemas acarretados pelos entraves burocráticos para a captação de recursos junto ao governo.

[...] captar recursos junto ao governo é muito difícil. A execução dos projetos é muito complicada. (Entrevistado Associação 2 - RS).

Salamon (1997) explica que conforme crescem em escala e complexidade, as organizações do terceiro setor são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas, sobretudo no que se refere à morosidade e *rotinização* de processos.

Um terceiro desafio é o acesso à participação da definição e da elaboração de políticas públicas, principalmente, àquelas iniciativas empenhadas em agir tanto no plano da conquista de direitos, como a de um movimento de luta pela renda, a exemplo do associativismo de pequenos produtores da agricultura familiar. A declaração de um dos entrevistados pode exemplificar isso:

[...] aquela questão política, que os prefeitos geralmente não apóiam, porque temos mais um trabalho assim, de direção mais de conscientização, de lutar por políticas públicas, de incentivar a comunidade a se organizar. (Entrevistado Associação 24 - BA).

A discussão sobre a participação destes empreendimentos na elaboração de políticas públicas é relevante, na medida em que essa participação está vinculada muito mais à execução de experiências que poderiam ser uma política pública. Conforme constatado por Teixeira (2003), tudo indica que algumas organizações estão fazendo um projeto-piloto, demonstrativo, que se for bem sucedido pode ser adotado por governos.

Contudo, muitas vezes estas experiências acabam tendo um caráter mais local, fragmentado e desarticulado, com pouca capacidade de ampliação e universalização. São, antes de tudo, ações compensatórias, que podem até amenizar as condições de precariedade local, mas sem força para romper com sua lógica de reprodução.

Para enfrentar este terceiro desafio, mas também com reflexos no primeiro e no segundo desafios, os estudos de Schwengber *et al* (2006) apontam o estabelecimento de uma

gestão compartilhada por parte do governo com os vários empreendimentos sociais que ele apóia e/ou fomenta.

Esta gestão compartilhada tem um viés de democratizar a gestão pública, mas também se insere na estratégia de ampliar a sustentabilidade desta política pública para além do tempo de governo. Já não se trata de financiamento público para projetos pulverizados de *n* instituições sociais, mas sim de articular os vários agentes e suas ações em torno de uma estratégia de enfrentamento da pobreza e exclusão social (SCHWENGBER *et al*, 2006, p. 133).

O quarto desafio está no amplo caminho a ser ainda percorrido para se privilegiar uma dinâmica de aprendizagem nestes empreendimentos, com a construção de conhecimentos a partir da socialização de vivências coletivas. Foi verificado que, em mais da metade dos empreendimentos pesquisados, isso não vem acontecendo. Alguns exemplos foram relatados pelos entrevistados, como: a falta de discussão conjunta, as ações individualizadas de aprendizagem e não existência de uma preparação para o entendimento do significado do associativismo.

O que tem ocorrido nestes empreendimentos é a participação, de forma pontual, em cursos, palestras e reuniões com outras entidades, favorecendo somente aqueles que estão em cargos de direção do empreendimento os quais, raramente, disseminam esse conhecimento entre os outros associados, alegando a falta de interesse destes. A fala a seguir evidencia essa constatação:

Todo o curso que vise aperfeiçoar uma associação, acho que é interessante, porque nós tivemos aqui cursos de associativismo, mas poucos participaram, na verdade, só eu participei (risos). Então, uma associação que não funciona como associação, tendo um curso de associativismo, mas aí só um participa. Então, falta às pessoas entenderem isso, elas precisam se capacitar, prá poder entender melhor o que é uma associação, como deve funcionar, qual é o objetivo de uma associação. (Entrevistado Associação 30 - PE).

Desta forma, a capacitação está sob a responsabilidade de cada associado e isso gera uma aprendizagem individualizada e fragmentada, o que pode levar os associados a não reconhecerem os valores que representam este tipo de organização. Os depoimentos a seguir ressaltam isso:

[...] falta muito o espírito associativista mesmo, de um ajudar o outro, de um crescer com o outro. (Entrevistado Associação 30 - PE).

A nossa cultura aqui é muito aquém disso, a gente não conseguiu até hoje implantar isso total. É aquele paternalismo que reina ainda, não tem o domínio total disso aí ainda. Precisa de um aprendizado para as pessoas ir mudando a cultura, né. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Para enfrentar este desafio, Valadão Júnior (2003) recomenda momentos de reflexão e qualificação que antecedam a constituição deste tipo de organização. Para o autor, isso pode ser realizado por meio do contato com outras instituições que possuam a mesma proposta, pois além de gerar aprendizagem organizacional, pode conduzir a uma rede solidária.

Muito embora a maioria das associações pesquisadas ainda não tenha adotado essa prática, os relatos a seguir revelam que algumas já estão buscando essa interação:

[...] a gente procurou parceiros, um instituto do governo, tem uma ONG que está trabalhando com a educação né, a gente já convidou eles pra ser parceiro, oferecendo curso de preparação pra esse pessoal [...]. Além das reuniões que a gente faz, palestras, participa de seminários [...] toda assembleia geral tem uma pauta, para ir incentivando o povo, ir mostrando o que é essa realidade do associativismo, para que venha despertar a curiosidade das pessoas, para se organizar melhor, né. (Entrevistado Associação 19 - AM).

[...] a gente foi entender o que era a parte de associativismo, quando começamos a participar do movimento sindical, a gente começou a buscar projetos, começou a entender o que era realmente a parte comunitária, associativismo, aí a gente começou a crescer mais um pouco. (Entrevistado Associação 22 - BA).

Os entrevistados destes empreendimentos que têm buscado esta interação, deixaram transparecer que a liderança na organização é exercida com base na aprendizagem coletiva. Assim, as discussões, a criatividade e a experiência de cada um são essenciais para desenvolver o trabalho. As noções de aprender a aprender e de discutir em grupo estão ratificadas no trecho de entrevista transcrito abaixo:

Hoje graças a Deus a associação está com um grupo que está bem entendido, a gente faz as coisas tudo programado, combinado, concordando entre o grupo, né. Então, graças a Deus tem funcionado assim. Esse grupo tem feito que harmoniosamente se faz mudanças, né. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Por fim, outro desafio apontado diz respeito às lideranças. Várias associações mencionaram que o principal desafio tem sido a troca dos presidentes, principalmente, pelo número reduzido de pessoas interessadas em assumir responsabilidades e, também, pela dificuldade em encontrar pessoas capacitadas para a função. Esse desafio é discutido mais à diante (capítulos 6 e 7), ao serem tratadas as características do processo sucessório nessas associações.

Em síntese, os empreendimentos sociais participantes da segunda fase desta pesquisa apresentaram-se bastante heterogêneos, não apenas em relação às origens e as suas formas de organização, como também a seu nível de estruturação e institucionalização.

Ao que parece, as associações pesquisadas têm buscado realizar uma dupla dimensão: aquela que, de um lado, se articula no espaço público mobilizando ideias, capacidades, recursos e mecanismos sociais necessários para atender às necessidades das pessoas e, por outro lado, a elaboração de atividades que permitam a geração de renda para aqueles que estão implicados, diretamente ou indiretamente, na iniciativa.

A partir desta busca, estas organizações vêm se deparando com vários desafios, entre os quais: a capacidade de se sustentar financeiramente, de exercer uma administração autônoma e de formar lideranças com disposição para assegurar a continuidade de sua existência e seu desenvolvimento organizacional.

O Quadro 10, a seguir, mostra uma síntese das principais características das associações pesquisadas:

Quadro 10 – Síntese das principais características das 32 associações pesquisadas

DIMENSÕES	ASPECTOS	
Indivíduo	Perfil das lideranças	Idade - entre 25 a 36 anos - 8 (25%) - entre 40 e 60 anos - 21 (65,7%) - mais de 70 anos - 3 (9,3%)
		Formação - superior completo - 13 (40,5%) - superior incompleto - 4 (12,5%) - segundo grau completo - 10 (31,5%) - primeiro grau incompleto - 5 (15,5%)
		Gênero - Homens - 21 (65,7%) - Mulheres - 11 (34,3%)
		Tempo na associação - entre 5 a 10 anos - 15 (47%) - entre 10 a 20 anos - 11 (34,3%) - mais de 30 anos - 6 (18,7%)
Organização	Histórico	Ano de criação - década de 1960 - 1 (3%) - década de 1970 - 1 (3%) - década de 1980 - 7 (22%) - década de 1990 - 23 (72%)
		Origem institucional - Movimentos Sociais e Igreja - 7 (22%) - Governo - 6 (18,7%) - Apoio da iniciativa privada - 3 (9,3%) - Grupo de pessoas da Comunidade - 16 (50%)
	Localização	Região - Sul - 8 (25%) - Sudeste - 8 (25%) - Norte - 4 (12,5%) - Nordeste - 12 (37,5%)
		Área - Urbana - 12 (37,5%) - Rural - 5 (15,5%) - Urbana e Rural - 15 (47%)
	Motivo para a criação	- uma alternativa ao desemprego - 9 (28%) - motivação social, filantrópica e religiosa - 7 (22%) - obter maiores ganhos em um empreendimento associativo - 5 (15,5%) - uma fonte complementar de renda para os/as associados/as - 4 (12,5%) - desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades - 2 (6,3%) - condição desenvolver uma atividade onde todos são donos - 2 (6,3%) - exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios - 2 (6,3%) - alternativa organizativa e de qualificação - 1 (3%)
	Composição	- até 50 associados - 10 (31,5%) - 51-100 associados - 7 (22%) - 101- 500 associados - 11 (34,3%) - 501- 1000 - 2 (6,3%) - mais de 1000 associados - 2 (6,3%)
	Estrutura	Sede - própria - 14 (43,6%) - cedido pelo governo - 12 (37,5%) - casa do atual presidente - 4 (12,5%) - alugada - 2 (6,3%)
		Equipamentos - próprios - 22 (68,8%) - próprios ou cedidos - 6 (18,7%) - cedidos ou emprestados - 4 (12,5%)
	Origem dos recursos	- próprios sócios e de doações da comunidade - 24 (75%) - empréstimo e/ou financiamento - 3 (9,3%) - instituições internacionais - 3 (9,3%) - prefeituras municipais - 2 (6,3%)
	Gestão	- Assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios/as e diretoria administrativa - 29 (90,7%) - Diretoria administrativa (não realizam assembleias) - 3 (9,3%)
	Processos decisórios	- participação dos associados no plano de trabalho definido em assembleia geral ou em reunião do coletivo de associados e na escolha da direção das associações - 32 (100%)

Ambiente	Parcerias*	- Órgãos governamentais - 16 (50%) - SEBRAE - 7 (22%) - Sindicatos - 3 (9,3%) - ONGs e movimentos sociais - 4 (12,5%) - Igrejas - 3 (9,3%) - Federações - 3 (9,3%) - Universidades - 2 (6,3%) - Instituições internacionais - 3 (9,3%) - não tem apoio externo - 6 (18,7%)		
	Autonomia institucional	- dependência do governo (recursos financeiros) - 16 (50%) - recusam a aproximação com o governo - 3 (9,3%)		
	Finalidade multidimensional	Dimensão econômica*	Atividades	- <i>atuação rural</i> : agropecuária, extrativismo e pesca - <i>atuação urbana</i> : artesanato, coleta e reciclagem, saúde e educação
			Origem da matéria prima	- empresa privada - 13 (40,5%) - doações e materiais recicláveis - 10 (31,5%) - próprios associados - 6 (18,7%) - outros empreend. sociais - 4 (12,5%)
			Mercado	- comércio local comunitário - 11 (34,3%) - órgãos governamentais - 5 (15,5%) - parte dos produtos é vendida ou trocada no comércio local e parte é destinada ao autoconsumo de sócios(as) - 8 (25%) - território nacional - 8 (25%) - outros países - 3 (9,3%) - vendem p/ empreend. sociais - 2 (6,3%)
			Espaços de comercialização	- feiras e exposição eventuais/especiais e entrega direta a clientes - 15 (47%) - lojas ou espaços próprios - 9 (28%) - pela <i>internet</i> - 2 (6,3%) - indústrias e intermediários - 8 (25%)
			faturamento anual	- não informaram - 25 (78%) - entre 40 a 100 mil reais - 3 (9,3%) - cerca de 500 mil - 2 (6,3%) - acima de 2 milhões de reais - 2 (6,3%)
		Dimensão social	- desenvolvem ação social** - 23 (72%) - não desenvolvem ação social*** - 9 (28%)	
		Dimensão política	- consciência ambiental - 3 (9,3%) - trabalho educativo, a fim de que as pessoas se reconheçam como portadoras de direitos - 11 (34,3%)	
	Problemáticas e desafios	Problemas	- a maior parte das associações se encontra em estado de vulnerabilidade e precariedade: localizadas em região de difícil acesso, telefone e <i>internet</i> funcionam precariamente, têm uma grande instabilidade financeira e dependência do apoio governamental ou de outros financiadores.	
		Desafios	- criar contextos favoráveis à organização socioeconômica; - reconstruir as relações com o governo; - participação da definição e da elaboração de políticas públicas; - privilegiar uma dinâmica de aprendizagem com a construção de conhecimentos a partir da socialização de vivências coletivas; - processo sucessório - número reduzido de pessoas interessadas em assumir responsabilidades e dificuldade em encontrar pessoas capacitadas para a função.	

FONTE: elaborado pela pesquisadora

* Forneceram mais de uma resposta

** Principais áreas em que atuam: educação (11); meio ambiente (11); saúde (10); moradia (5); transporte (1); lazer/esporte/ cultura (1).

*** Entre estas estão principalmente àquelas formadas por artesãos (5), agricultores (2), criadores de caprinos e ovinos (1) e apicultores (1).

6 ANÁLISES DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS

O que a gente sente necessidade é isso, inovações, de um outro tipo de direcionamento pra associação, porque ela é uma pessoa já de idade, o que ela faz é com muita competência, mas ela não tem mais aquela visão de futuro [...]

(Entrevistado Associação 30 - PE)

Para analisar a estrutura e as principais características do processo sucessório nas 32 associações que fizeram parte deste estudo, foi tomado como base o modelo de pesquisa proposto que visa analisar como interagem as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente na configuração do processo sucessório. Adotou-se como parâmetro o modelo proposto para esta análise (pp.50-51). Foram identificados os fatores que, em cada uma destas dimensões, podem limitar e aqueles que podem facilitar o processo de sucessão. Assim os eixos orientadores para cada uma das dimensões foram:

- a) *Indivíduo*: papéis da liderança, habilidade da liderança e estilos de liderança;
- b) *Organização*: estrutura, planejamento, conselhos, comunicação (transparência) e controle e avaliação;
- c) *Ambiente*: influências dos *stakeholders* (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório.

A partir das entrevistas com os gestores das 32 associações participantes, identificou-se um conjunto de aspectos do processo sucessório dessas instituições, que são analisados nos itens a seguir conforme os eixos orientadores.

6.1 Análise dos aspectos da dimensão Indivíduo para o processo sucessório

6.1.1 Papéis da liderança

Metade dos entrevistados apontou que o principal papel do presidente tem sido o de fazer a interlocução do grupo que representa com a comunidade, com as entidades de apoio e, ainda, assumir a responsabilidade na condução do empreendimento. A fala a seguir exemplifica isso:

O papel do presidente junto à comunidade é importante sim, porque praticamente as decisões vêm dali para passar para as assembleias. (Entrevistado Associação 10 - SP).

Em vários momentos da análise das entrevistas, foi possível observar que as lideranças destas associações constroem seus discursos baseados em ideais de solidariedade, coletividade e bem comum. Esse discurso se fez presente em diferentes depoimentos como, por exemplo, quando se referem aos benefícios que buscam alcançar, aos compromissos e suas motivações pessoais em participar da associação:

[...] foi com esse intuito, de dar um amparo, de dar uma proteção e de buscarmos soluções para os problemas que nós como categoria enfrentávamos, que eram: um espaço prá nós produzirmos, um espaço prá nós comercializar, e uma forma prá nós poder contar com os incentivos, com o fomento, com o apoio, com a assessoria dos órgãos do Estado. (Entrevistado Associação 27 - BA).

[...] a gente considera o trabalho da associação uma coisa sagrada, que exige um compromisso muito grande [...] compromisso com a mudança na forma da agricultura no planeta inteiro, o compromisso com a volta do ser humano pertencer à natureza [...] são muitos os compromissos, e um comprometimento crescente com os recursos. (Entrevistado Associação 11 - SP).

Mas o melhor mesmo é a gente saber que, a gente tem a consciência de que tá fazendo um trabalho prá comunidade [...] a intenção é conscientizar a comunidade que esse é o trabalho certo, é o caminho certo, ter mostrado por meio do trabalho que isso aí dá certo. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Os discursos apontaram também que estas lideranças tendem a valorizar que as pessoas que se ligam à associação tenham objetivos comuns.

[...] o primordial é manter a união do grupo né [...]. Tem um provérbio dos burros né, cada um puxa para um lado, não dá, então vão comer o pasto de um lado, depois vão comer o pasto do outro lado, todo mundo se satisfaz né. É a mesma coisa aqui, todo mundo faz, vai na mesma direção que é o bem do grupo todo. (Entrevistado Associação 4 - RS).

Empregando o modelo evolutivo de empreendimento social de Reficco e Gutierrez (2006), o qual requer diferentes estilos de liderança para cada fase do ciclo de vida das

organizações, pode-se dizer que metade das associações pesquisadas (16 - 50%) encontra-se no processo de *institucionalização*³².

As falas das lideranças destas organizações ressaltaram o comprometimento da entidade com a causa social e giraram, ainda, em torno da necessidade de formação de equipes de trabalho identificadas com o empreendimento. De acordo com os referidos autores, esses são os papéis, entre outros (assegurar sustentabilidade econômica, conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização e desenvolvimento de estruturas políticas e sistemas) assumidos por lideranças de estilo *diretivo*, que facilitam o processo de institucionalização.

Na fase de *institucionalização*, a confiança no fundador atinge seu apogeu. O empreendimento se torna a própria personificação desse fundador (SCHEIN, 1986; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005). De acordo com esses autores, nessa fase não há ainda a preocupação com o processo sucessório. Isso foi verificado nas 16 (50%) associações identificadas na fase de *institucionalização*, quando os entrevistados afirmaram que a troca de presidente vem ocorrendo apenas para atender o limite de mandato estabelecido pelo estatuto, conforme exemplificado a seguir:

A troca é por causa do estatuto mesmo. Não houve outro motivo não. (Entrevistado Associação 4 - RS).

Normalmente, a diretoria sempre são as mesmas pessoas, só troca os cargos [...] fica sempre assim, o presidente, quando ele não é presidente, ele passa a ser do conselho fiscal, aquele que era do conselho fiscal passa a ser tesoureiro, o que era tesoureiro passa a ser presidente, e fica aquele círculo ali. (Entrevistado Associação 7 - SC).

Destas 16 associações, a metade delas ainda conta com seus fundadores no cargo de presidência. E nas outras 8 associações, pelo menos um dos fundadores continua fazendo parte da diretoria. Assim, constatou-se somente uma troca de cargos de direção, com a permanência de um mesmo grupo à frente da organização.

Naquelas associações em que os fundadores permanecem no cargo de presidência, verificou-se uma preocupação com os rumos do empreendimento quando chegasse o momento de substituir esse presidente, conforme o relato de um dos entrevistados:

³² Nesta fase, os líderes desenvolvem estruturas organizacionais, políticas, procedimentos e sistemas para integrar e alinhar a estratégia à missão da organização, buscando comprometimento interno (REFICCO e GUTIERREZ, 2006).

[...] é difícil substituir [...] o temor de que a associação possa fugir de seus rumos mais elevados, para uma coisa um pouco mais, somente comercial. Esse apego é mais pelo caminho, né, do que pelo carma em si [...] a gente considera o trabalho da associação uma coisa sagrada, que exige um compromisso muito grande. (Entrevistado Associação 11 - SP).

É possível identificar, pelo discurso apresentado, que o fundador tem presença marcante em todos os aspectos do empreendimento. Torna-se, pois, difícil dissociar, muitas vezes, a organização da personalidade desse fundador. Schein (1986) reforça essa ideia quando afirma que a figura do fundador é responsável por grande parcela da constituição e formação da cultura organizacional. Sob essa abordagem, Bertero (1996, p. 39) explicita que:

As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio (ou obra) acabam por ir moldando a organização e vão lentamente e gradativamente se impondo, como valores e crenças (BERTERO, 1996, p. 39).

Neste sentido, há o apego e o envolvimento pessoal que pode fazer do processo sucessório um momento permeado por sentimentos e emoções (LEMOS, 2003), levando o fundador a ser considerado alguém “insubstituível”, o que pode dificultar qualquer tipo de mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991).

Logo, o papel dos presidentes nestas 16 (50%) organizações, em relação ao processo sucessório, tem sido somente o de redistribuir os cargos entre pessoas de um mesmo grupo que detêm o monopólio de autoridade. Não se verificam ações no sentido de desenvolver mecanismos e estruturas para a preparação do grupo como um todo e, em especial, de futuros sucessores.

Embora todos os entrevistados tenham admitido a necessidade destes sucessores serem preparados, eles revelaram que isso ainda não tem sido realizado, principalmente porque há desinteresse dos associados em assumir responsabilidades e os atuais gestores não têm disponibilidade de tempo para se dedicarem a essa formação.

[...] pessoas que não querem ter responsabilidade, é, assumir a associação [...] às vezes cobra muito, mas na hora de, vamos assumir a diretoria, presidente ou qualquer outro cargo: “Ah, eu não quero!” Tem muitos sócios, mas ninguém quer pegar a responsabilidade. Aí fica essa complicação. (Entrevistado Associação 26 - BA).

[...] tem pessoas que se interessou, mas quando a gente faz reunião e diz que tem de ter disponibilidade, que tem de fazer reunião, aí eles dão prá trás. (Entrevistado Associação 29 - PE).

[...] todos sabem que é necessária uma mudança. Mas, é difícil também as pessoas terem responsabilidade prá assumir. (Entrevistado Associação 30 - PE).

Isso evidencia que, na fase de *institucionalização*, além da formação de equipes de trabalho (REFICCO e GUTIERREZ, 2006), seria necessário também que a liderança mobilizasse e motivasse o grupo rumo a um maior comprometimento, diminuindo a dependência da figura do fundador.

Esta distribuição do poder entre outras lideranças da organização foi identificada no discurso dos entrevistados de outras 13 (40,5%) associações que fizeram parte desta pesquisa. Conforme mostrado a seguir:

Eu acho que todo o grupo tem de ir assim, se preparando e assumir as coisas para ver como é que é, né. Não sempre ser o mesmo. Eu acho que tem de ir trocando. (Entrevistado Associação 3 - RS).

É preciso trocar o presidente para todo mundo ter a consciência de como é que funciona trabalhando como presidente, porque a gente vai atrás das coisas né, cada um ter a responsabilidade durante dois anos tocando a associação. (Entrevistado Associação 8 - SC).

Reficco e Gutierrez (2006) expõem que os empreendimentos cujas lideranças têm habilidades para delegar funções, promovem a descentralização de poder e caracterizam-se por seu estilo *participativo*. Esse estilo, conforme esses autores, é mais apropriado para a fase de *descentralização*³³ dos empreendimentos, por permitir que a organização realize diversos projetos simultaneamente.

Contudo, Reficco e Gutierrez (2006) alertam que a passagem de um estilo de líder *diretivo* (fase institucional) para um *participativo* (fase de descentralização) não é uma tarefa fácil. Por isso, para ampliar as atividades, algumas organizações decidem por um processo de sucessão de seu líder fundador. Isso porque, de acordo com esses autores, a liderança nessa fase deve ser distribuída nos diversos níveis da organização permitindo, dessa maneira, o crescimento e expansão de suas atividades de forma independente.

Embora ainda de forma tímida, constatou-se que já existe uma tendência de descentralização de poder nas associações identificadas nesta fase. Foi verificado que das 13 associações, 11 já não contam mais com seus fundadores na presidência. E nas 2

³³ Caracteriza-se pela ampliação de atividades da organização que pode gerar muitas dificuldades no processo de gestão. Para enfrentar as complexidades geradas pelo crescimento, Reficco e Gutierrez (2006) recomendam às lideranças atribuir a outros uma série de funções, convertendo-se em mentores e conferindo poderes para que outros assumam responsabilidades.

associações em que os fundadores são presidentes, pelo menos no discurso eles manifestaram o desejo de descentralização:

[...] eu tenho procurado trazer pessoas e fazer com que elas vivenciem os desafios de conduzir a associação [...] passaram por aquele processo que daria a compreensão mínima do que seria conduzir a associação. (Entrevistado Associação 27 - BA).

[...] é bem democrático [...] como o grupo cresceu muito a gente procurou também pessoas que tem qualificação profissional, prá gente não ficar prá trás. (Entrevistado Associação 13 - ES).

Para o processo sucessório nestes empreendimentos, sugere-se que a função das lideranças, na fase de *descentralização*, seja a de fornecer estruturas de formação e direcionamentos quanto às competências requeridas pela organização, para a seleção e preparação dos possíveis sucessores.

Todavia, das 13 (40,5%) associações identificadas nesta fase, somente 3 têm buscado capacitar outras pessoas, além da própria diretoria. Essa capacitação ainda se limita a cursos e palestras direcionados para as necessidades imediatas da organização, não se vislumbrando, ainda, uma preparação constante de longo prazo, como se pode constatar:

Além das reuniões que a gente faz, palestras, participa de seminários [...] para que venha despertar a curiosidade das pessoas, para se organizar melhor, né. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Já tivemos vários cursos lá na comunidade, cursos assim de profissionalização [...] conhecimento, capacitação, entendeu. (Entrevistado Associação 22 - BA).

O grande desafio é sempre a capacitação sem dúvida [...] a gente não tem alguma coisa especificamente voltada à formação de, sei lá, de agentes para gestão [...] acredito que poderia ser importante ter um processo até mais específico. (Entrevistado Associação 11 - SP).

Por fim, 3 (9,3%) dos entrevistados disseram que buscam mudanças e promoção da visibilidade da instituição, conforme demonstram os relatos a seguir:

A gente procura por algumas mudanças, por isso já ocorreram críticas, é um processo democrático, né [...]. Acabou se tornando uma instituição que além do trabalho social, ela necessita do trabalho de posição comercial [...] (Entrevistado Associação 2 - RS).

Por isso o esforço em ir renovando né, para que aqueles novos que entrarem comecem a entender, se capacitar e dar sequência no trabalho. (Entrevistado Associação 24 - BA).

[...] chegamos também numa conclusão que a gente pudesse levar isso, procurar um caminho de venda também fora da comunidade, noutra cidade, assim vai começando a se fortalecer também. (Entrevistado Associação 17 - AM).

Para Reficco e Gutierrez (2006), quando existe a necessidade de a organização reorganizar-se para sua expansão e diversificação, isso requer um equilíbrio entre autonomia e controle, para que ela opere de forma eficiente. Desse modo, as lideranças necessitam utilizar habilidades políticas e de negociação, em busca da criação de parcerias, da consolidação de interesses e da visibilidade externa da organização. Por conseguinte, o estilo *político* é o requerido das lideranças, naqueles empreendimentos que chegam à fase de *renovação* ou *conglomerado social*³⁴.

Nesta fase, a tendência é de que os fundadores já não estejam ocupando o cargo de presidente, pela necessidade de o empreendimento diversificar-se tanto em estrutura organizacional, quanto em competências exigidas das lideranças.

Das 3 (9,3%) associações indicadas nesta fase, somente em uma delas um dos fundadores está na presidência, mas ele não foi o primeiro presidente da associação. O depoimento desse presidente evidenciou que o processo sucessório também é de responsabilidade de toda a comunidade que faz parte da associação.

Cada comunidade indica seus candidatos [...]. Aí, tem assim, o indicado prá concorrer à eleição da nova diretoria, tem um momento que ele levanta e fala né, se pode ou não pode, qual a disponibilidade dele, qual o conhecimento dele [...]. Quem decide são as comunidades, né. Uma vez que as comunidades te avalia, e não dá, então elas trocam, né. (Entrevistado Associação 17 - AM).

Assim, na fase de *renovação* ou *conglomerado social*, acredita-se que os fundadores possam tornar-se mentores na preparação das novas lideranças, compartilhando suas experiências. Além disso, podem ajudar a identificar potenciais sucessores, de acordo com as competências necessárias requeridas pelo empreendimento. O importante, nessa fase, é formar os potenciais sucessores com diferentes habilidades e, com isso, facilitar a escolha daqueles que estão mais preparados a assumirem a direção da organização, a qualquer momento em que se fizer necessário.

As organizações pesquisadas demonstraram que a prática de identificar e formar potenciais sucessores é recente para elas. O relato de um dos entrevistados mostra isso:

[...] a instituição é um grande laboratório de formação de líderes [...] nos últimos dois anos temos um projeto de formação de jovens [...] é um primeiro grupo que está começando, é um grupo com pouco mais, dizemos assim, com formação intelectual. (Entrevistado Associação 2 - RS).

³⁴ Fase em que o empreendimento realiza atividades e programas sociais descentralizados (REFICCO e GUTIERREZ, 2006)

A tendência é de que estas organizações busquem formar quadros não apenas para um perfil de atuação vinculado diretamente aos cargos de direção, mas para atuar de forma harmônica no ambiente em que estão inseridas. Isso porque, para conviver em um contexto cada vez mais competitivo, tais empreendimentos necessitam elaborar projetos mais refinados e apresentar uma *performance* organizacional que estimule o investimento dos parceiros. Isso requer a definição de estratégias, formação de competências e, principalmente, desenvolvimento de capital humano qualificado.

6.1.2 Habilidade da liderança

Das 16 (50%) associações identificadas na fase de *institucionalização*, em 7 delas não foram estabelecidas regras fixas para a seleção dos candidatos ao cargo de presidente. A explicação para isso pode estar na continuidade de um mesmo grupo à frente dessas organizações, existindo somente uma troca de cargos de direção.

Porém, nas outras 9 associações, mesmo com a permanência de um mesmo grupo na direção, para a escolha do presidente foram apontados alguns requisitos básicos, como: comprometimento e responsabilidades, vocação em ajudar o próximo, confiabilidade, experiência e visão coletiva. As transcrições a seguir relatam isso:

A gente precisa de alguém com responsabilidade e que realmente dá uma transformação, fazer com que ela ande mesmo, né. Que ela funcione de verdade. A gente fica tentando descobrir alguém, né, ou tentando analisar alguém que tem esse perfil, né, porque realmente tem de regaçar as mangas, tem de assumir de verdade, porque é um trabalho muito difícil, não é fácil. (Entrevistado Associação 30 - PE).

[...] confiança, né, experiência, não é tanto pela formação (risos). A comunidade geralmente escolhe aquele que acham que tem mais acesso de correr atrás, de fazer os projetos, elaborar, né, que tem mais facilidade de trazer mais recursos prá comunidade. (Entrevistado Associação 26 - BA).

Destaca-se também, em 5 destas associações, a preocupação com as intenções políticas do futuro presidente. Isso é evidenciado num trecho da fala de um dos entrevistados:

[...] que a associação não sirva de trampolim prá ele ir prá política. (Entrevistado Associação 14 - RJ).

Mesmo com esta preocupação, para alguns destes empreendimentos, a escolha é direcionada também para quem tem uma maior rede de relacionamento nos órgãos do

governo. A explicação foi de que isso pode facilitar o acesso aos recursos disponibilizados:

A comunidade geralmente escolhe aquele que acham que tem mais acesso de correr atrás, de fazer os projetos, que tem mais facilidade de trazer mais recursos [...] não importa o lado político que ele acompanha. (Entrevistado Associação 26 - BA).

De fato, a maior parte das associações, apontadas na fase de *institucionalização*, tem requerido dos candidatos ao cargo de presidente, quase as mesmas habilidades sugeridas por Reficco e Gutierrez (2006), tais como: habilidade de alinhamento estratégico (capacidade de conciliar o foco estratégico da organização com as necessidades dos diferentes grupos de interesse); habilidade para harmonizar (conciliar diferentes interesses da organização e interesses dos *stakeholders*); habilidade para motivar (formar e motivar equipes de trabalho comprometidas com a missão da organização); e habilidade de visão e compromisso social (compreender a problemática do entorno e identificar-se com a realidade que enfrentam distintos grupos de interesse).

Já para as 13 (40,5%) associações identificadas na fase de *descentralização*, os parâmetros mais apontados para a escolha do presidente foram: a competência para ocupar o cargo, o entusiasmo, a responsabilidade de arcar com as obrigações e a forma de liderar, conforme demonstram algumas declarações a seguir:

[...] é olhado pela competência ou coisa assim, né. (Entrevistado Associação 1 - RS).

A gente vê o perfil da pessoa de liderar, de dar conta do recado, de responsabilidade mesmo, de arcar com as obrigações que tem de ter [...]. A gente procura vê todos os associados, aqueles que têm mais o perfil, a gente sabe que vai dar conta do recado e acaba indicando né. (Entrevistado Associação 21 - BA).

Para Reficco e Gutierrez (2006), uma das principais habilidades das lideranças para a fase de *descentralização* é a de delegar; consiste na capacidade de atribuir aos demais uma série de funções, conferindo poderes para que outros também assumam responsabilidades.

Apesar de alguns depoimentos, ainda que sutilmente, terem apontado para a existência desta habilidade nos presidentes das associações com características desta fase, apenas um dos respondentes foi categórico quanto a isso:

[...] o presidente está ali somente pra dizer que é o presidente e quando precisa assinar alguma coisa que é ele que assina, porque todos não podem assinar, na verdade todos os sócios são responsáveis pela associação. (Entrevistado Associação 8 - SC).

Para as 3 (9,3%) associações com as características da fase de *renovação* ou *conglomerado social*, além de todas as características apresentadas até agora, os entrevistados informaram que são requeridas também, a desenvoltura e habilidade de comunicação, a formação e a visão de se trabalhar com o coletivo:

[...] assim, reunir, saber conversar, juntar as pessoas. (Entrevistado Associação 17 - AM).

Prá você ter uma ideia, na nossa diretoria tem pessoas que estão fazendo doutorado. (Entrevistado Associação 2 - RS).

Se tiver pessoas na frente que tem essa visão de que o mais importante é trabalhar o coletivo, o benefício é pra todos, aí vai se quebrando esse individualismo e vai fortalecendo o trabalho do grupo. (Entrevistado Associação 24 - BA).

Acredita-se que, na fase de *renovação* ou *conglomerado social* é justificável a ênfase dada por estas associações no quesito formação. Isso porque, de acordo com Reficco e Gutierrez (2006), nessa fase requerem-se habilidades maiores de coordenação e direcionamento estratégico, como também habilidade política e de negociação, visando desenvolver alianças estratégicas entre diversos grupos de interesse e consolidar a visibilidade externa da organização.

6.1.3 Estilos de liderança

Com base nos estilos de liderança³⁵ sugeridos por Reficco e Gutierrez (2006), como requeridos em cada fase de desenvolvimento dos empreendimentos sociais, constatou-se que, nas associações pesquisadas, nem sempre tais estilos se apresentaram coerentes com a fase de vida de cada empreendimento. Em algumas das organizações, as lideranças conservaram as características do estilo da fase anterior, indicando que a evolução do estilo de liderança não acompanhou o desenvolvimento da associação.

³⁵ Início-Carismático (capitalizam redes de contatos); Institucionalização-Diretivo (conciliam interesses); Descentralização-Participativo (estimulam a descentralização); e Conglomerado-Político (desenvolvem alianças estratégicas) (REFICCO e GUTIERREZ, 2006).

Por isso, nas 16 (50%) associações, identificadas na fase de *institucionalização*, metade das lideranças apresentou o estilo carismático (da fase inicial) e não o estilo diretivo que Reficco e Gutierrez (2006) sugeriram para essa fase. Observou-se, no entanto, que algumas dessas lideranças já vêm projetando uma nova perspectiva de estilo. A transcrição abaixo deixa clara essa posição:

O advogado tava até agora aqui conversando comigo, que tem coisa que eu não sabia, e agora tô aprendendo, né, porque ele disse, você como presidente de uma associação, você não tem de ser só mãe, passar a mão na cabeça não [...]. Então é isso, vou ter de fazer uns cursos mesmo prá liderar, é difícil! (Entrevistado Associação 20 - AP).

Uma das explicações, para a conservação das características do estilo carismático na fase de *institucionalização*, talvez seja o fato de que o empreendimento ainda necessite das habilidades de articulação e de que haja convicção que uma liderança carismática pode conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização.

Nas outras 8 associações, também na fase de *institucionalização*, os discursos das lideranças apontaram tanto para um estilo carismático como para um estilo diretivo: ora o discurso apontou para um tipo de comportamento, ora para outro.

O mesmo aconteceu para os 13 (40,5%) empreendimentos, identificados na fase de *descentralização*, quando as lideranças evidenciaram um comportamento com características tanto dos estilos carismático e diretivo como do estilo participativo. Houve predomínio para o estilo diretivo-participativo (7 associações), seguido do estilo carismático-diretivo (6 associações).

Parece que, nestes casos, tal postura pode ser considerada uma questão de adaptação às novas circunstâncias, advindas de um momento de transformação pelo qual passam estas associações, em suas respectivas fases de desenvolvimento: institucionalização e descentralização.

Finalmente, nos 3 (9,3%) empreendimentos com características da fase de *renovação* ou *conglomerado social*, os discursos dos entrevistados revelaram a presença de todos os estilos em uma mesma liderança.

Como na fase de *renovação* ou *conglomerado social*, as lideranças lidam com uma situação social mais adversa e com uma estrutura organizacional mais complexa, é normal que se tenha de articular os vários estilos de liderança, adequando-se em diferentes situações.

Uma atuação de estilo mais carismático é recomendável quando a organização estiver vivenciando uma grande transformação, pois devido à sua criatividade, inspiração e habilidade de persuasão, os líderes carismáticos podem atrair o apoio e interação de outros *stakeholders*, o que facilita a aceitação das mudanças. Enquanto a atuação, no estilo tanto diretivo quanto no participativo, facilita a orientação e a descentralização na tomada de decisões em todos os níveis organizacionais. E o estilo político, específico dessa fase, é aquele que se orienta tanto para um gerenciamento democrático, quanto para as relações com os vários *stakeholders*.

Portanto, a abordagem de unicidade de estilo requerido para cada fase de desenvolvimento de um empreendimento social, conforme sugerido por Reficco e Gutierrez (2006), embora sirva de orientação para analisar as características dos processos de liderança apropriados para cada fase, apresenta algumas limitações para ser aplicada à diversidade de formas de organização e de contextos das associações produtivas, objeto deste estudo.

No Quadro 11, a seguir, foram sintetizados os principais aspectos identificados na análise do processo sucessório na dimensão Indivíduo:

Quadro 11 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Indivíduo

FASES	32 Associações	LIDERANÇA		
		Papéis	Habilidade (características)	Estilos
Início	Nenhuma Associação	-	-	-
Institucionalização	16 Associações	<ul style="list-style-type: none"> - fazer interlocução com a comunidade; - condução das formas de construção do empreendimento no espaço em que atua; - unir pessoas com objetivos comuns; - para o processo sucessório, foi identificado o papel de redistribuir os cargos entre um mesmo grupo de lideranças. 	<ul style="list-style-type: none"> - comprometimento; - responsabilidade; - vocação em ajudar o outro; - confiável; - experiência e visão coletiva. 	<p>8 Carismático</p> <p>8 Carismático-Diretivo</p>
Descentralização	13 Associações	<ul style="list-style-type: none"> - verificado a tendências das lideranças em fornecer estruturas de formação e direcionamentos quanto às competências futuras requeridas pela organização, para a seleção e preparação dos possíveis sucessores. 	<ul style="list-style-type: none"> - competências - capacidade de liderar - entusiasmo - responsabilidade de arcar com as obrigações 	<p>6 Carismático-Diretivo</p> <p>7 Diretivo-Participativo</p>
Conglomerado Social	3 Associações	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhar suas experiências; - ajudar a formar potenciais sucessores com diferentes habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhar suas experiências; - ajudar a formar potenciais sucessores com diferentes habilidades 	<p>3 Carismático-Diretivo-Participativo-Político</p>

FONTE: elaborado pela pesquisadora

6.2 Análise dos aspectos da dimensão Organização para o processo sucessório

6.2.1 Estrutura

O processo sucessório, nos empreendimentos pesquisados, apresentou estrutura semelhante, independentemente da fase de desenvolvimento, diferenciando-se apenas na duração e no limite de mandato do presidente, definidos no estatuto de cada associação.

Na maior parte das associações estudadas (14 - 45%), o mandato tem duração de dois anos, de três anos em 8 (25%), quatro anos em 5 (15,5%), e, em 3 (9,3%), mandato de um ano. Em apenas uma associação o mandato é de cinco anos.

Tais dados apontaram uma tendência nestes empreendimentos em adotarem dois anos de mandato, inclusive, reformulando seus estatutos para inserir também limites de reeleições. Embora, em mais da metade dos empreendimentos pesquisados (19 - 59,5%) ainda não exista esse limite de mandatos, em 12 (37,5%) o limite de dois mandatos já foi incluído no estatuto. Isso tem ocorrido, principalmente, naquelas associações que têm se mobilizado em torno de projetos para a captação de recursos.

A frase de um entrevistado deixou claro que estas reformulações visam, além de atender às exigências impostas pelas mudanças das leis no país, proporcionar maior credibilidade ao empreendimento.

[...] com o código civil brasileiro novo, a gente também atualizou o estatuto, então o presidente atual ele pode ter só dois mandatos consecutivos [...] por essa cláusula, vai se mexer mais na rotatividade do círculo [...] até para dar credibilidade na apresentação dos projetos a algumas instituições, que iam ver que a instituição era mais democrática no processo de mudança da direção. (Entrevistado Associação 28 - PE).

Em 9 (28%) associações, o presidente foi trocado cinco vezes, em 6 (18,7%) quatro vezes, em 7 (22%) três e em 9 (28%) em apenas duas vezes. O principal motivo, apresentado pelas associações com o maior número de trocas de presidente, foi o de atender o limite de mandato estabelecido pelo estatuto. E, para aquelas com menor rotatividade, o principal motivo alegado foi o desinteresse dos associados em assumir a direção da associação.

Em todas as associações, a coordenação do processo sucessório tem sido realizada pela diretoria administrativa. A escolha dessa diretoria é feita em assembleia geral, com a

presença de todos os associados. Entretanto, em apenas 3 (9,3%) associações, essa escolha ocorre por meio de eleição. Nas outras 29 (90,7%) associações, ela geralmente tem sido realizada por consenso.

O consenso foi apontado como a forma mais comum de escolha, pelo fato de raramente ter duas chapas concorrendo. A explicação de um dos entrevistados foi de que, normalmente, isso acontece porque a escolha do novo presidente já foi discutida e definida anteriormente à assembleia geral. Esta foi realizada somente para atender formalidades:

Prá você ter uma ideia, são 30 anos agora, e sempre foi chapa única. Tem tido sempre o trabalho do consenso. A procura é sempre de discutir, fazer com que os sócios participem [...] de envolver as lideranças, as bases em todas as discussões para que se chegue em um consenso. [...] aqui tem uma assembleia a cada 2 meses. E prá eleger geralmente tem uma assembleia maior, com mais gente participando. Praticamente eles já discutiram isso na comunidade. Então, a assembleia é para referendar aquela decisão, sugestão que deram na comunidade. (Entrevistado Associação 24 - BA).

Tal argumentação se deu no sentido de mostrar que o consenso tem sido adequado, por ser uma manifestação mais espontânea que uma eleição, por exemplo. Os entrevistados argumentaram que o objetivo tem sido o de possibilitar um debate democrático, participativo e transparente, para facilitar o processo sucessório. E não esconderam a preocupação com os conflitos que poderiam ocorrer em consequência da formação de mais de uma chapa:

Com a consciência de que se for dividir, aí pode complicar, pode comprometer. (Entrevistado Associação 24 - BA).

A gente ficou dividido, foi a experiência de duas chapas [...] então hoje não tem chapas, só houve essa vez e pronto. O consenso geralmente é prá não desunir. (Entrevistado Associação 32 - MA).

Mesmo não apresentando significativas diferenças na estrutura do processo sucessório, de acordo com as fases de desenvolvimento das associações, verificou-se que, naquelas identificadas na fase de *institucionalização* (16 - 50%) não existe muita preocupação com definições de possíveis presidentes, pois as mesmas pessoas se revezam nos cargos da diretoria. No depoimento a seguir de um dos entrevistados, essa constatação pode ser ratificada:

Hoje graças a Deus a associação está com um grupo que está bem entendido, a gente faz as coisas tudo combinado, concordando entre o grupo, né. Então, graças a Deus tem funcionado assim. (Entrevistado Associação 19 - AM).

Com poucas regras e diretrizes, a estrutura das organizações na fase de *institucionalização*, conforme Adizes (1993) e Daft (2002), é centralizada e informal, embora alguns procedimentos já estejam surgindo. Dessa forma, não é incomum existir pouquíssima delegação. Tal explicação pode justificar a falta de preocupação com o processo sucessório verificado nas organizações identificadas nesta fase.

Todavia, constatou-se que em 10 das 13 associações identificadas na fase de *descentralização* já são desenvolvidas algumas ações visando estruturar melhor o processo de escolha do novo presidente. Os relatos a seguir mostram como tem sido formulado esse processo em algumas dessas associações:

A gente conta com o apoio de uma central de associações, que ajuda muito nesse processo, inclusive na constituição de comissões, de formação de chapa, essa coisa toda, orientam, né. (Entrevistado Associação 21 - BA).

[...] mais ou menos assim, faltando uns 6 meses a gente já começa a trocar ideia. (Entrevistado Associação 22 - BA).

Daft (2002) esclarece que na fase de *descentralização* já existem mecanismos a utilizar para delegar autoridade dentro da estrutura organizacional. A organização cria grupos de apoio, formaliza procedimentos e estabelece claras hierarquias e divisão do trabalho. Nesse sentido, verificou-se nas associações pesquisadas que se encontravam nessa fase, uma tendência maior ao emprego de formas participativas de gestão.

Nos empreendimentos que encontravam-se na fase de *renovação* ou *conglomerado social* (3 - 9,3%), verificou-se que, embora o processo sucessório não esteja ainda formalizado, já existe uma sequência de ações que apontam para uma melhor estruturação e formalização do processo. Os depoimentos a seguir ilustram isso:

Normalmente, na diretoria anterior a gente já está pensando quem vai ser o próximo presidente, né. Mesmo que a pessoa não faz parte da diretoria, ela está participando das reuniões, está participando das assembleias, para poder ter o mínimo de condição. (Entrevistado Associação 2 - RS).

[...] quando vai ter eleição, seis meses antes os associados começam a discutir isso em cada comunidade, e levanta possíveis nomes, né. Depois disso, os conselhos com essas lideranças se reúnem, e aí tenta unificar a proposta. (Entrevistado Associação 24 - BA).

De acordo com Daft (2002), as lideranças nesta fase tentam desenvolver uma orientação de equipe, ou seja, tentam tornar a responsabilidade coletiva, o que predispõe a organização a dedicar maior atenção ao processo de sucessão.

6.2.2 Planejamento

Os entrevistados de todas as associações declararam que em suas organizações não existiam ações efetivas para o planejamento do processo sucessório:

Não tem planejamento [...]. O que tiver vontade de pegar assume, né. Não tem essa preparação. Depois que ele pega, tem ajuda de todo mundo. Todos os sócios ajudam. (Entrevistado Associação 8 - SC).

Alguns autores (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991) esclarecem que esta falta de planejamento ocorre, em parte, pelo fato de o grupo dirigente não ser premido pela mudança, e não considerar assim necessário tal planejamento, pensando estar muito longe o momento de se afastar da direção do empreendimento.

Mesmo para as associações que já realizaram o processo sucessório, ficou evidenciado que não houve mudança significativa na dinâmica de funcionamento organizacional, após a concretização do processo. Um dos entrevistados reforçou que sempre existe a continuidade das ações em andamento, quando trocam o presidente:

A troca de presidente não trouxe muita mudança para a associação, porque é sempre o mesmo grupo, as pessoas já conhecem as ideias, todo o grupo. (Entrevistado Associação 28 - PE).

Os entrevistados das 13 (40,5%) associações identificadas na fase de *descentralização* declararam que os planos são realizados à medida que as situações vão surgindo, utilizando-se a perspectiva do planejamento emergencial:

[...] é sempre assim, quando tem um problema é que muda, aí a gente acaba planejando rápido. (Entrevistado Associação 30 - PE).

Contudo, 8 entrevistados disseram que suas associações empregam a tática de estabelecer conversas prévias e aproximações com possíveis sucessores. Um desses entrevistados relatou como ocorre esse processo:

Sempre faz uma pesquisa com as pessoas que estão, vai pegando os nomes, né, aí vai conversando com cada uma que está disponível, se pode e tal, geralmente demora uns quatro meses prá chegar até o final. De convencer a pessoa de que ela pode, né (risos). (Entrevistado Associação 13 - ES).

Somente as 3 (9,3%) associações, com características da fase de *renovação* ou *conglomerado social*, parecem desenvolver ações no sentido de planejar o processo

sucessório. O depoimento de um dos entrevistados mostrou que o planejamento sucessório tem sido embasado pelo levantamento das problemáticas locais:

[...] a gente faz levantamento de todas problemáticas, de todas as atividades previstas, o recurso que temos e prá elaborar um planejamento prá “novo”, assim, diretoria [...]. Então, ali dá prá perceber quem pode assumir, né. Então, em cima disso, a gente, as comunidades têm a autonomia de avaliar as pessoas, né. Assim, a comunidade, os interessados, eles, as comunidades indica, né, quem vão ser os candidatos. (Entrevistado Associação 17 - AM).

Possivelmente, a falta de planejamento do processo sucessório, na maior parte dos empreendimentos pesquisados, pode ter pelo menos duas explicações: primeiro, pelo fato de a maioria deles ter uma visão restrita ao plano dos recursos materiais mobilizados, visão orientada muito mais pela necessidade de produzir renda suficiente para a sobrevivência dos grupos implicados (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), do que voltada para o desenvolvimento organizacional de longo prazo. Isso faz com que a sucessão ocorra de forma desordenada e imediatista (LE MOS, 2003). Segundo, conforme relato da maioria dos entrevistados, devido à permanência sempre de um mesmo grupo na direção da organização, não se percebe a necessidade de planejamento para mudanças.

6.2.3 Conselhos

A coordenação nos empreendimentos pesquisados é realizada por meio de uma diretoria administrativa. Apenas 3 (9,3%) associações não têm um conselho fiscal e também não realizam assembleias pelo número pequeno de associados, mas possuem uma diretoria administrativa eleita por consenso.

Observou-se que os empreendimentos que se encontram na fase de *institucionalização* (16) e os identificados na fase de *descentralização* (13), não contam, ainda, com a ajuda de um conselho consultivo composto por conselheiros externos à organização. Uma das explicações pela não constituição desse conselho pode ser verificada a partir do depoimento a seguir:

Inclusive no meu estatuto, ele tem numa cláusula, um item lá, que é prá formar um conselho comunitário [...] mas eu não montei esse conselho por falta de tempo e por falta de estrutura [...] esse conselho comunitário é exatamente prá acompanhar desde parte financeira, sucessão, como está sendo feita a coleta, como eles estão recebendo, né. Então a gente precisa urgente, né. Na verdade eu fiz muito sozinho, tá. (Entrevistado Associação 6 - PR).

Gersick *et al* (1997) explicam que poucas organizações criam conselhos com participantes externos enquanto estão nas fases iniciais de desenvolvimento. Isso porque os fundadores estão preocupados com a realização da sua visão e, assim, buscam minimizar as influências externas. Em alguns casos, segundo esses autores, quando o conselho é imposto pelos sócios, os fundadores costumam buscar somente aconselhamentos sobre seus próprios objetivos.

Das 3 (9,3%) associações na fase de *renovação* ou *conglomerado social*, somente uma possui conselhos representantes da comunidade local, enquanto outra tem apenas equipes técnicas. As falas dos entrevistados dessas associações confirmam essa constatação:

[...] a instituição está organizada praticamente com todos os conselhos municipais. (Entrevistado Associação 2 - RS).

[...] a associação tem o conselho de administração que é geral, dentro dele tem uma diretoria e tem as equipes técnicas né. Então, mesmo mudando a diretoria, tem as equipes técnicas que administram os projetos né. (Entrevistado Associação 24 - BA).

Para Gersick *et al* (1997), embora o conselho de administração seja o mais adotado, os conselhos consultivos também desempenham uma função necessária, pois, de acordo com esses autores, poucas organizações na fase inicial podem se dar ao luxo de contratar profissionais qualificados de alto nível para preencher todos os vazios na experiência e no talento das lideranças. Assim, o conselho com orientações técnicas pode ajudar, sob o ponto de vista financeiro, nas tomadas de decisões, como também nas questões jurídicas.

Segundo os referidos autores, os membros deste conselho devem estar familiarizados com questões típicas do empreendimento como a sucessão e a continuidade. Isso ocorre, pois por intermédio desse conselho é possível reunir informações e fundamentos técnicos para o desenvolvimento de soluções de problemas que possam surgir durante o processo sucessório.

Porém, de acordo com Gersick *et al* (1997), um dos problemas enfrentados por estas organizações, quando resolvem formar um conselho com conselheiros externos, refere-se ao provimento de incentivos suficientes para atrair membros que possam ser realmente úteis, pois nem sempre há *status* em pertencer ao conselho de uma associação ainda pouco visível.

Assim, seja qual for a fase de desenvolvimento da organização, em que as lideranças decidam formar um conselho consultor, esses autores recomendam que elas estejam preparadas para investir os esforços necessários em um trabalho criterioso.

Com relação às associações que fizeram parte desta pesquisa, entende-se que a criação deste conselho será um grande desafio, pois existem evidências de que há ausência da participação da comunidade no dia a dia e nos processos de decisões na maioria dessas associações. A revelação a seguir, de um dos entrevistados, atesta essa constatação:

[...] a comunidade não reconhece muito a associação. Por vários motivos, né, por falta de cultura também da comunidade de não trabalhar em parceria com a gente, né, e por falta de articulação mesmo dentro da comunidade, entendeu. (Entrevistado Associação 30 - PE).

O reconhecimento pelo entrevistado da necessidade de articulação dentro da comunidade, já indica uma percepção destes atores de uma interdependência com a comunidade deste tipo de iniciativa. De um lado, o estabelecimento de redes de cooperação com a comunidade pode levar à superação da situação de fragilidade em que se encontram muitos empreendimentos, de outro, o desenvolvimento local pode ser alavancado a partir dessas experiências. Entretanto, para Schwengber *et al* (2006, p. 141): “A busca pelo estabelecimento de redes de cooperação [...] com vistas ao desenvolvimento local sustentável [...] só tem condições de emergir quando as experiências transcendem o seu isolamento econômico e se tornam, também, empreendimentos sociopolíticos.”

6.2.4 Comunicação (Transparência)

Apesar de todos os entrevistados ressaltarem a transparência na condução do processo sucessório, naquelas associações identificadas na fase de *institucionalização* observou-se que o processo de comunicação não é privilegiado para aumentar a visibilidade e transparência da sucessão:

Todo mundo sabe que é de dois em dois anos, não precisa comunicar. (Entrevistado Associação 4 - RS).

Somente os entrevistados de 6 das 13 (40,5%) associações na fase de *descentralização*, relataram que fazem uso de um sistema de gestão do processo sucessório com reuniões de planejamento, com acesso aberto a todos os associados. E em apenas 3 dessas

associações a sucessão é comunicada abertamente à comunidade. Os depoimentos a seguir ressaltaram essa visibilidade do processo ao público externo:

[...] é tudo feito abertamente, é publicado na comunidade, quer dizer, não faz nada que a comunidade não tenha conhecimento. Todo mundo tem livre arbítrio para discutir, prá participar de tudo. (Entrevistado Associação 19 - AM).

[...] começa há alguns meses antes, né, ter reuniões, faz chamamento, eu vou dou entrevista na radio, geralmente sou eu que vou e faço toda a divulgação, né. (Entrevistado Associação 5 - PR).

Nos 3 (9,3%) empreendimentos que se encontram na fase de *renovação* ou *conglomerado social*, os entrevistados declararam que, quando vão realizar a sucessão, todos são incentivados a participarem de reuniões e discutirem sobre o processo.

A procura é sempre de discutir, fazer com que os sócios participem. (Entrevistado Associação 24 - BA).

Portanto, em qualquer que seja a fase de desenvolvimento do empreendimento, é necessário estabelecer um sistema de informações visando diminuir as especulações e intensificar a participação comunitária. Essa visão sugere a utilização de múltiplos canais de comunicação (Murais, Blogs, Panfletos, Informativo impresso, Central de Informações da Associação) direcionados para os públicos interno e externo. Tais canais de comunicação podem ajudar a desenvolver uma postura transparente e objetiva sobre as ações desenvolvidas para realizar o processo sucessório.

6.2.5 Controle e Avaliação

Segundo Daft (2002), a direção da organização começa a realizar sistemas formais de controle e avaliação, a partir da fase de descentralização, para realizar as metas principais dessa fase que são a estabilidade interna e a expansão de mercado.

No entanto, para o processo sucessório estes aspectos de formalização não foram evidenciados nas associações pesquisadas. Parece que, no decorrer do processo nessas associações, os gestores têm se preocupado muito mais com o desenvolvimento das ações operacionais, do que com a avaliação dos fatores ambientais para controlar problemas, falhas e erros que podem desviar a sucessão. Isso pode ser confirmado no depoimento de um dos entrevistados:

Acontecem erros também, por exemplo, quando eu assumi a associação não foi uma coisa muito planejada não [...] teve problema na escolha da outra pessoa [...]. Acontece, nem sempre o previsto sai. (Entrevistado Associação 2 - RS).

Para Oliveira, D. P. R. (1999), o controle e a avaliação têm como principais finalidades criar condições para que o processo diretivo seja otimizado e os resultados obtidos estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados.

Para o processo sucessório em empreendimentos sociais, o controle e a avaliação podem direcionar as providências que devem ser adotadas para eliminar os desvios significativos detectados, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos da situação sucessória. Constatou-se que nas associações pesquisadas, o controle e a avaliação não fazem parte do processo sucessório, que é, ainda, bastante marcado pelo caráter espontâneo e com um nível baixo de estruturação interna e externa.

Os principais resultados identificados na análise do processo sucessório na dimensão Organização estão sintetizados no Quadro 12:

Quadro 12 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Organização

FASES	Associações	GOVERNANÇA INSTITUCIONAL				
		Estrutura	Planejamento	Conselho	Comunicação	Controle e Avaliação
Institucionalização	16 Associações	Centralizada e informal (pouca estrutura para o processo sucessório)	Não existe	Não tem	Não existe dinâmica de comunicação para aumentar a visibilidade (transparência) do processo	Não há
Descentralização	13 Associações	Desenvolvidas algumas ações para estruturar melhor o processo sucessório	Realizado à medida que as situações vão surgindo - planejamento emergencial	Não tem	Existem reuniões de planejamento com acesso aberto a todos os associados	Não há
Conglomerado Social	3 Associações	Existe uma sequência de ações para melhor estruturação e formalização do processo sucessório	Existem ações buscando planejar melhor o processo sucessório	Apenas uma associação possui conselho consultivo. As outras contam apenas com comitês específicos e equipes técnicas	Todos são incentivados a participarem de reuniões e discutirem sobre o processo	Não há

FONTE: elaborado pela pesquisadora

6.3 Análise dos aspectos da dimensão Ambiente para o processo sucessório

6.3.1 Influências dos *stakeholders* (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório

Nas associações caracterizadas na fase de *institucionalização*, os entrevistados indicaram que quando ocorre o processo sucessório na organização, esse não sofre nenhuma interferência externa. As decisões são dos próprios associados, sem a influência da comunidade:

A comunidade não tem influencia não. Só os sócios mesmo é que indicam. (Entrevistado Associação 8 - SC).

Da mesma forma, os entrevistados das associações identificadas na fase de *descentralização* disseram que durante o processo sucessório tudo é resolvido internamente, sem nenhuma influência da comunidade, nem de clientes ou fornecedores. No entanto, os entrevistados informaram que os parceiros de suas associações manifestam preocupação em relação ao futuro delas após a sucessão, conforme demonstrado no relato a seguir:

Nossos parceiros não têm nada a ver na troca do presidente. A maioria só quer saber como vai ser, a gente vai conversando com eles, à medida que vai mudando, aí eles vão acostumando, e vai ficando a mesma coisa que era. É normal, isso é tranquilo. (Entrevistado Associação 3 - RS).

Para as associações que estão na fase de *renovação* ou *conglomerado social*, os entrevistados relataram que o processo sucessório ainda não tem sofrido influências de clientes, fornecedores ou parceiros, apesar das características de maior abertura desta fase de desenvolvimento organizacional, em relação ao meio externo. Somente um dos entrevistados revelou que o processo sucessório em sua associação, de certa forma, sofre influências da comunidade, por meio dos conselhos e comitês específicos.

Olha é relativo, a instituição está organizada praticamente com todos os conselhos municipais. Ela está representada com os conselhos regionais também, fora também do município com alguns conselhos. Obviamente acaba influenciando em algumas decisões. (Entrevistado Associação 2 - RS).

A influência, neste caso, se restringe ao momento da indicação da composição da nova diretoria, quando realizam discussões para o levantamento de possíveis nomes para compor a chapa. Desse modo, parece que o papel dos conselhos municipais, representativos do contexto social mais amplo, ainda é, relativamente, pequeno quando se trata do processo sucessório das organizações estudadas.

O Quadro 13, a seguir, sintetiza a análise referente aos principais aspectos identificados do processo sucessório na dimensão Ambiente:

Quadro 13 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Ambiente

FASES	Associações	INFLUÊNCIAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>		
		Comunidade	Parceiros	Fornecedores e clientes
Institucionalização	16 Associações	Não	Não	Não
Descentralização	13 Associações	Não	Não, mas demonstram interesse nas informações sobre o processo sucessório	Não
Conglomerado Social	3 Associações	Sim, por meio dos conselhos comunitários	Não	Não

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Convém destacar que, para o presente estudo, estas informações foram levantadas a partir das entrevistas com as lideranças das 32 associações participantes. Por isso, essas informações ainda precisam ser desagregadas para se verificar qual a opinião dos representantes de cada instância - por exemplo, comunidade, fornecedores, clientes, parceiros, sobre uma possível influência deles no processo sucessório dessas associações.

Os dados apresentados apontaram que o processo sucessório nas associações pesquisadas envolve aspectos, como: a pré-disposição do atual presidente em deixar o cargo; a manifestação por parte do associado de seu desejo de assumir a presidência da associação; a legitimidade propiciada pelos outros associados para que isso se concretize; a capacidade de permanência no cargo do novo presidente e, além disso, a estrutura da associação, o planejamento do processo e as influências dos *stakeholders*. Intrínsecos a esses aspectos existem vários fatores tanto facilitadores como aqueles dificultadores do processo. Alguns desses fatores foram discutidos no capítulo seguinte.

7 OS FATORES FACILITADORES E OS LIMITADORES DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS

Se não há união, se às vezes há duas ou três correntes dentro de uma associação, não fecha, cada uma vai querer fazer uma coisa, uma faz, outra vai desmanchar e a terceira vai destruir. Aí não dá.

(Entrevistado Associação 4 - RS)

7.1 Fatores limitadores para o processo sucessório

Neste estudo, foram considerados fatores limitadores - aqueles que restringem o êxito, ou dificultam o percurso da condução do processo sucessório nas 32 associações pesquisadas, nas perspectivas do Indivíduo, da Organização e do Ambiente.

7.1.1 Dimensão Indivíduo

Praticamente, todos os entrevistados apontaram o *despreparo dos associados* para assumirem a direção do empreendimento, como um dos principais fatores que tem limitado o processo sucessório. Os depoimentos a seguir evidenciaram a problemática enfrentada pelas associações devido a esse despreparo das pessoas:

[...] o orçamento da instituição é muito alto, 250 mil por mês, então a pessoa não se sente preparada, não é fácil. (Entrevistado Associação 2 - RS).

[...] é a dificuldade delas entender, porque quando não são analfabetas é semi-analfabetas. Então, isso gera uma dificuldade delas entender a necessidade de avançar mais as coisas, entendeu. Muitas vezes são lentas e tal. (Entrevistado Associação 25 -BA).

Por consequência, foi ressaltada a necessidade de uma preparação das futuras lideranças destes empreendimentos. Porém, 60% (19) dos respondentes disseram que a preparação de sucessores não tem sido realizada de forma adequada, pois isso exige um trabalho de longo prazo, para o qual a organização e seus gestores não dispõem de recursos e tempo.

Acredita-se que a preparação das futuras lideranças seja realmente um trabalho de longo prazo, por requerer que as competências e habilidades de um possível sucessor sejam

exercitadas constantemente, para que ele possa atender às suas próprias expectativas de desenvolvimento, sintonizadas com a evolução do empreendimento.

Neste sentido, Oliveira, E. M. (2005) diz que as lideranças deste tipo de empreendimentos devem apresentar o perfil qualificado em quatro vertentes: 1) *conhecimento* - aspectos gerencial, comercial e técnico; 2) *habilidades* - iniciativa, criatividade, comunicação persuasiva, resolução de problemas; 3) *competências* - implica mobilizar, integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos, interagir com vários segmentos, ser líder; e 4) *posturas* - ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, determinado, engajado, comprometido e leal, ético, transparente e ser apaixonado pelo que faz.

A metade dos entrevistados indicou que o maior entrave à sucessão está em encontrar um associado que queira ser o presidente da associação. Além da alegação da falta de preparo, revelam também a falta de disponibilidade para desenvolver as atividades inerentes ao cargo. Com isso, outro fator limitador apontado para o processo sucessório foi a definição do sucessor, em decorrência da *falta de candidatos interessados*. Um entrevistado associou isso ao comodismo das pessoas:

Eu como presidente, agora na minha gestão, eu tenho procurado trazer pessoas e fazer com que eles vivenciem os desafios de conduzir a associação. Eles por comodismo ou por ignorância, as pessoas se recusam a se somar a gente e passarem por aquele processo que daria a compreensão mínima do que seria conduzir a associação. Muitas vezes, há até mesmo uma necessidade de conservação dos nomes, por falta mesmo de pessoas que queiram participar. (Entrevistado Associação 27 - BA).

Esta discussão também foi realizada por Cohn (1991). O autor, ao fazê-la, expõe que neste caso é necessário tanto um comprometimento dos fundadores, como daqueles envolvidos com o empreendimento. Isso poderá possibilitar um maior fluxo de comunicação, uma partilha e uma compreensão de valores, gerando ingredientes essenciais para o processo sucessório.

Ainda, quando se trata do indivíduo (sucessor ou sucedido), outra dificuldade referida pelos entrevistados foi a questão da *não remuneração dos cargos de direção*³⁶. Alguns trechos transcritos das entrevistas mostram que o fato de não receber pagamento pela dedicação diminui muito o interesse dos associados em concorrer ao cargo nessas organizações que agregam pessoas de baixa renda:

[...] o que vejo que dificulta é a ajuda de custo que a coordenação não tem. Antes, quando tinha dinheiro aqui era uma disputa doida de gente querendo entrar na coordenação prá trabalhar. E como hoje não tem, a maioria diz: “Ah não vou entrar, não tem dinheiro.” (Entrevistado Associação 18 - AM).

Como as entidades sociais, elas não têm remuneração para o cargo, eles não são tão estimulativos e concorridos (risos). É diferente de cooperativas, de sindicatos [...] até porque tem que ser mesmo por doação, por desprendimento. (Entrevistado Associação 28 - PE).

Argumentam também que o interesse dos associados em assumir a gestão do empreendimento está relacionado à forma como a associação é percebida no ambiente em que atua. Caso seja uma organização que, de alguma forma, eleva o *status* social daqueles que estão à frente dela, os cargos de direção passam a ser concorridos:

[...] o processo sucessório é basicamente em cima disso aí. Se realmente a associação fosse uma entidade de destaque, com certeza ia ter briga prá quererem assumirem a presidência, porque ia mexer com dinheiro, ia mexer com os brios, com a vaidade pessoal, cê tá entendendo. Então, aí o processo sucessório seria muito mais fácil (risos) eu não seria obrigada a estar presidindo até hoje [...] (Entrevistado Associação 23 - BA).

A partir desta constatação, todos os entrevistados foram a favor de uma legislação específica para as associações, que permita a remuneração dos cargos da diretoria. Mas é interessante constatar que foi explícita, por 3 (9,3%) dos entrevistados, a preocupação com essa possível remuneração dos diretores. O risco, conforme apontado pelos entrevistados, é que essa remuneração possa mudar a essência desses empreendimentos:

Eu acredito que se fosse um cargo remunerado seria mais fácil, só que também sendo assim, teria mais problemas. Porque quando o trabalho é voluntário, acho assim, que flui melhor, se começar a ter salário, vai ficar mais uma empresa, né. Então, muda um pouco do foco, eu acho que corre perigo. (Entrevistado Associação 13 - ES).

Acho que isso é um dos problemas, mas por outro lado, também tem o caso das associações corruptas que é demais. Muitos políticos que apadrinham organizações fantasmas, se eles pudessem receber, era pior ainda (risos). Aí tem todo um trâmite de leis, um emaranhado de coisas que eu não sei se isso resolveria também não. (Entrevistado Associação 28 - PE).

³⁶ A exigência de não remunerar diretores e presidentes tem duas justificativas: a primeira é a intenção da legislação de evitar eventuais fraudes, devido à isenção da quota patronal; a segunda é a suposição de que as pessoas que trabalham nas organizações sociais o fazem voluntariamente, e não pretendem ser remuneradas, o que, se foi válido nos primórdios da ação social no País, não é mais a prática num mercado em constante e franca profissionalização (MINDLIN, 2009, p. 77).

No entanto, constatou-se que em algumas associações a remuneração vem ocorrendo, mesmo que indiretamente:

[...] eu como presidente não tenho nenhuma remuneração lá. Agora sim, o meu escritório presta muito serviço prá eles lá, né. Então, eu tenho acertado com eles na reunião, registrado em ata, um honorário da contabilidade que o meu escritório faz prá eles lá. Porque se eles não pagam prá mim, tem de pagar prá outro [...] eu não recebo como presidente, mas agora o meu escritório recebe honorários de contabilidade [...] mas isso eles sabem, está em ata, é acertado valor e tudo. (Entrevistado Associação 6 - PR).

Evidentemente, que tais aspectos irão pesar no debate sobre o processo sucessório nesses empreendimentos. A compreensão é de que essa discussão poderá apontar a necessidade de uma reformulação na legislação que regula o associativismo no país.

A existência de *conflitos* foi outro fator citado por alguns respondentes como limitador do processo sucessório. Eles alegaram que nem sempre a sucessão ocorre totalmente sem atritos, o que pode gerar consequências negativas tanto para os envolvidos, como para a própria associação. Os depoimentos a seguir ilustram esses conflitos:

Sou o principal fundador da associação, só que agora não estou frequentando a associação [...] não estou de acordo com a nova presidência [...] houve manobras, teve coisas que não estava no estatuto, houve manobras. E aí eu não concordei. Manobras na hora lá da escolha. Saiu mais uns que estavam comigo na diretoria. O secretário saiu, ele deixou de participar também [...] alguns sentiram a minha falta. Não sei se vou voltar. (Entrevistado Associação 31 - PI).

[...] teve consequências, inclusive traumáticas, da pessoa ter de ser afastada, criar resistência, desgaste mesmo no próprio trabalho da instituição. (Entrevistado Associação 2 - RS).

Casillas *et al* (2007) consideram que esse tipo de conflito se instala devido às diferenças de percepção dos próprios indivíduos envolvidos, que criam diferentes expectativas sobre acontecimentos futuros. De modo que o fundador acaba considerando a organização uma extensão do seu ego e sujeita ao seu absoluto controle. Em função disso, há dificuldades em delegar responsabilidades e em lidar com o seu afastamento da direção da organização.

Por outro lado, podem existir também dificuldades em legitimar³⁷ o poder daquela pessoa que sucede o fundador. A razão é que esse poder só é exercido quando for aceito pelas pessoas que se submetem a ele, caso contrário, poderão ocorrer conflitos diversos.

As relações de poder³⁸ têm um significado peculiar nas organizações sociais. Conforme Ruas (2009), essas organizações são marcadas por uma complexidade em que os conflitos (visíveis e invisíveis)³⁹ - emergentes no espaço social em que são desenhadas as relações entre os atores dessas organizações - se manifestam como um cruzamento de campos simbólicos diversos (marcado por uma diversidade de atores e formas de organização) e recheados de diferentes expectativas.

Para amenizar possíveis conflitos, Lima *et al* (2007) dizem ser relevante a criação de um conjunto de valores comuns aos associados. Assim, o elemento que sintetiza o processo é a confiança entre fundador e sucessor.

7.1.2 Dimensão Organização

Na dimensão Organização, o principal limite apontado para a sucessão, pelos entrevistados, foi o *medo da mudança*:

Porque até agora tem andado bem, não está como a gente pensa, mas tem andado como a gente pode, e aí o pessoal tem cisma de colocar algum outro e a coisa não dar certo, e aí não querem que outro assuma. (Entrevistado Associação 19 - AM).

[...] a gente faz a assembleia, né, prá tentar pôr outro, só que os companheiros aqui têm um ditado que diz: “Time que ganha não mexe!”. Só que eu digo prá eles o seguinte, o que eu tinha de fazer eu acho que eu já fiz, tem de vir alguém prá completar aquilo que eu não consegui. (Entrevistado Associação 12 - ES).

³⁷ Segundo Weber (1964), a legitimidade é uma forma de aprovação essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem o direito de mandar em alguma atividade humana e quando aquele que é subordinado aceita e obedece.

³⁸ Fischer (1996, p. 71), a partir de uma abordagem foucaultiana que fala em “relações de poderes” entre os indivíduos, aponta que “[...] por estar embutido nos padrões culturais vigentes, o poder organizacional está presente em todas as esferas da instituição, atinge diferentes agentes organizacionais e é por eles manipulado nas disputas de interesses e influências.”

³⁹ Segundo Wagner e Hollenbeck (2002), o conflito pode ser definido como um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, possivelmente decorrente de relações de poder e competição. Os conflitos visíveis são marcados, na maioria das vezes, por discussões e desentendimentos de fato, provocações, agressividade no trato com o outro e atrasos. Outras pistas de conflitos surgem de maneira mais velada, por meio de boatos, formação de “panelinhas” e redução do nível de produtividade.

Segundo Adachi (2006), a centralização de poderes na pessoa do fundador faz com que ele assuma um papel multifuncional, dificultando a delegação de responsabilidades. Dessa maneira, a resistência por parte dos associados e funcionários às inovações e mudanças pode ocorrer em consequência da dependência às diretrizes do fundador. Por isso, é necessário desenvolver a consciência de que todos também fazem parte do processo de construção das diretrizes do empreendimento, buscando assim minimizar essa resistência às mudanças.

Além disso, o processo sucessório deve ser percebido não só como uma mudança, mas como um gerador de oportunidades de crescimento, evolução, aprendizado e desenvolvimento para as pessoas envolvidas e para o próprio empreendimento. (WOLFRED, 2002; TEEGARDEN, 2004; ADAMS, 2004, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007).

A *falta de planejamento* também foi apontada como principal dificuldade para a condução do processo sucessório. Isso porque, na maior parte das associações pesquisadas, não existem ações efetivas para esse planejamento:

Não tem planejamento. É ali na hora que é escolhido. (Entrevistado Associação 8 - SC).

O que falta na verdade é a gente ter planejamento. É o que a gente peca. (Entrevistado Associação 28 - PE).

Adachi (2006) sugere que este planejamento esteja fundamentado nos valores, na missão e na visão de futuro do empreendimento, assegurando a consolidação de padrões culturais que sejam importantes para a perenidade da organização. Oliveira, D. P. R. (1999) alerta também para a necessidade de que seja traçado um perfil esperado do profissional que se deseja ter na direção do empreendimento, procurando esclarecer as competências, habilidades e atitudes necessárias às futuras lideranças.

7.1.3 Dimensão Ambiente

O *temor à mudança* também foi destacado pelos entrevistados quando a entrevista abordou a influência do ambiente externo sobre o empreendimento. Isso foi verificado naquelas associações com intensa atuação social na comunidade, que representam 9,3%

(3) das participantes. Conforme os entrevistados dessas associações o processo pode ser dificultado por uma não aceitação da sucessão pela comunidade.

É o medo da troca, né. Aquele vai fazer isso, aquele vai fazer aquilo, sabe. É uma expectativa assim de ansiedade da comunidade. (Entrevistado Associação 16 - MG).

A não aceitação do processo por parte da comunidade foi apontada, ainda, como um fator dificultador quando o sucedido também é uma liderança comunitária, como relatou um dos entrevistados:

[...] a comunidade também ficou dividida, porque ele era padre, né [...] uma liderança da Igreja, da paróquia, uma liderança política e uma liderança da entidade, né [...] então nós tivemos assim bastante dificuldades. (Entrevistado Associação 32 - MA).

Apesar da maioria dos entrevistados ter dito que a sucessão em suas associações ainda não tem sofrido influências de clientes e/ou fornecedores, 6 (18,7%) dos respondentes apontaram que quando o relacionamento com clientes e fornecedores é construído de uma forma pessoal pelo presidente da associação, podem existir resistências à sucessão. Exemplo disso foi relatado por um dos entrevistados:

A parte mais polêmica foi a questão da comercialização. Inclusive deu uma confusão lá. Na época da confusão, uma boa parte ficou comigo [...] houve ruptura com a central de cooperativa quando eu saí. (Entrevistado Associação 31 - PI).

De acordo com Gomes e Militão (2009), as resistências advindas dos clientes e fornecedores podem ocorrer quando esses mantêm laços fortes com o fundador do empreendimento. Por isso, a necessidade da identificação daqueles que são fiéis à organização e/ou ao fundador, e ainda, os que não continuarão a sê-lo após a sucessão.

Dietrich (2009) também diz que todos têm o direito de saber o que está sendo estabelecido como possibilidades futuras para o empreendimento e quais mudanças esperar. Assim, há um aumento da visibilidade do sucessor na comunidade, possibilitando-lhe construir novas alianças com os que já são parceiros e com aqueles que poderão vir a ser.

7.2 Fatores Facilitadores para o processo sucessório

Os fatores facilitadores, nesta tese, correspondem a todos os aspectos que possam contribuir, de forma efetiva, para a implementação do processo sucessório nas associações pesquisadas, considerando-se as dimensões do Indivíduo, da Organização e do Ambiente.

7.2.1 Dimensão Indivíduo

Todos os entrevistados foram unânimes em apontar como fator fundamental para facilitar o processo sucessório no empreendimento, na dimensão Indivíduo, o fato de o antigo presidente continuar fazendo parte da nova diretoria, seja como vice-presidente, tesoureiro ou secretário. Ou mesmo, fazer parte de algum conselho da associação. A argumentação é de que a experiência desse antigo presidente é essencial para que não haja uma interrupção do trabalho e, com isso, evitar os conflitos advindos da ruptura e eventuais prejuízos. Os depoimentos seguintes demonstram isso:

Eu já fui uns seis mandatos [...] Não é sequência, a gente procura sempre colocar alguém que tem experiência, na próxima. Prá ir continuando a mesma linha de raciocínio. (Entrevistado Associação 13 - ES).

[...] a gente acredita que se tirou a direção, colocou uma totalmente nova, que não esteja integrada, isso vai comprometer. Por isso o esforço em ir renovando parcialmente né, para que aqueles novos que entraram comecem a entender, se capacitar e poder ser no futuro, dar sequência no trabalho. (Entrevistado Associação 24 - BA).

No entanto, um dos respondentes revelou uma preocupação com a continuidade do mesmo grupo na direção do empreendimento, questionando se isso não vai comprometer a sua credibilidade:

Eu não acho que a diretoria tem de ser sempre a mesma, porque aí começam a desconfiar. Eu acho que tem de ser trocado, outras pessoas assumindo o compromisso pra todo mundo ver como é. (Entrevistado Associação 3 - RS).

De fato, conforme explica Valadão Júnior (2003), a falta de alternância na direção pode trazer problemas futuros ao empreendimento, pois a centralização do poder e da aprendizagem organizacional, nas coalizões dominantes, poderá levar a uma alienação daqueles que não fazem parte desse grupo. Além disso, a organização tende a ficar imobilizada, resistente às inovações.

Mesmo assim, todos os entrevistados concordaram que mesmo que este antigo presidente não faça mais parte da diretoria, é necessário o apoio dele como um conselheiro. Isso fica claro na fala de um dos entrevistados, ao revelar quanto foi importante a assistência dada a ele pelo antigo presidente, no momento em que assumiu a direção da associação:

[...] ele estava junto comigo, qualquer coisa a gente estava junto, ele era mais respeitado na época [...]. Agora que ele saiu, todo mundo me respeita, o grupo é assim, todos se respeitam. Quando eu entrei ele me apoiou, eu tinha medo de fazer errado, ele tinha bem mais experiência, aí eu aprendi. (Entrevistado Associação 3 - RS).

Lima *et al* (2007) também sugerem a permanência do fundador (sucedido) como conselheiro da atuação gerencial dos sucessores. Para os autores, isso pode facilitar muito o processo compartilhado de construção da sucessão.

Um dos entrevistados revelou a preocupação, que pode ser estendida a vários outros entrevistados, de que essa aproximação do sucedido como um conselheiro, poderia representar um risco de perda de autonomia do sucessor. Isso porque, no entender do entrevistado, o sucessor tem de apresentar suas próprias ideias:

Tem de ser é uma pessoa autônoma, que tem autoridade própria. Uma pessoa dinâmica, é uma pessoa dinâmica que tem muita autonomia sobre o exercício da presidência. (Entrevistado Associação 16 - MG).

Neste sentido, houve um consenso entre os entrevistados sobre a necessidade de uma capacitação das possíveis lideranças destes empreendimentos. Tanto que 19 (59,5%) respondentes alegaram que a sua associação não tem profissionais preparados para assumir a gestão, pois os associados não têm formação específica:

Todo o curso que vise aperfeiçoar uma associação, acho que é interessante [...] elas precisam se capacitar, prá poder entender melhor o que é uma associação, como deve funcionar, qual é o objetivo de uma associação. Então, a gente precisa de todo o tipo de capacitação. (Entrevistado Associação 30 - PE).

Pelo fato de estes empreendimentos serem pressionados a profissionalizarem sua gestão, devido à importância que vêm adquirindo no âmbito da economia, acredita-se que não só a formação de lideranças é essencial para essas iniciativas, mas também o processo de capacitação profissional e gerencial dos demais envolvidos em sua administração. Isso porque a profissionalização em curso nessas organizações está assentado,

fundamentalmente, sobre as competências e o comprometimento dos gestores que empreenderam tais iniciativas. Mas sua evolução tende a exigir novos patamares de desenvolvimento organizacional e, portanto, de capacidade diretiva e gerencial.

7.2.2 Dimensão Organização

Quando a entrevista abordou a Organização, o elemento mais destacado pelos entrevistados para facilitar o processo sucessório foi a *confiança* dos associados em relação aos dirigentes e a forma como conduzem suas ações, como demonstrou a transcrição abaixo:

[...] é a confiança que o associado tem no grupo que está na presidência, na diretoria da instituição, nas suas ações. (Entrevistado Associação 2 - RS).

Para Newell e Swan (2000), nestes empreendimentos tende-se a atribuir à confiança significados pautados na lealdade, em expectativas compartilhadas, nas relações baseadas na reciprocidade e na boa vontade entre todos.

Deste modo, a *união* de todos também foi outro aspecto bastante citado pelos respondentes. Essa união é entendida como o resultado da colaboração e a combinação de esforços de todos os envolvidos no empreendimento, conforme evidencia a fala a seguir:

Por isso esse esforço de juntar forças, de união, onde as várias lideranças podem participar e sugerir. (Entrevistado Associação 24 - BA).

Ao considerar a confiança e a união a base destas relações, Luhmann (2005) aponta para o fato de que esses são recursos fundamentais nas sociedades contemporâneas, cuja complexidade, incerteza e risco estão interligados.

7.2.3 Dimensão Ambiente

Na dimensão Ambiente foi destacada por algumas associações a importância do papel exercido pelos *conselhos comunitários* na condução do processo sucessório, apesar de que a maioria das iniciativas pesquisadas ainda não conta com o acompanhamento de tais conselhos.

Para alguns dos entrevistados, a representatividade desses conselhos durante a sucessão é uma forma de neutralizar os possíveis conflitos, no caso de haver oposição interna e/ou externa aos candidatos para os cargos de direção.

[...] na cidade pequena, sempre é muito forte a questão política partidária, então, uma preocupação para se ter um bom andamento é fazer assim que todos, praticamente todos os partidos sejam representados, né [...] a partir daí nós adquirimos um respeito muito grande da comunidade [...] então não se tem essa rivalidade, essa oposição, vamos dizer que existe um pleito político, por exemplo. (Entrevistado Associação 1 - RS).

Para SATHLER (2008), uma das funções do conselho é garantir que as atividades da organização estejam alinhadas a sua missão, além de ajudar no planejamento de longo prazo e no estabelecimento das políticas organizacionais mais importantes.

Neste caso, a missão deste conselho é, também, oferecer suporte para a gestão da mudança organizacional advinda do processo sucessório. Administrar a transição, pulverizando os interesses dos associados de uma geração para a outra, preparando-os para esta nova relação.

A partir destas colocações foram sintetizados, a seguir, no Quadro 14, alguns dos fatores dificultadores, dos fatores facilitadores e possíveis ações preventivas para o processo sucessório, considerando as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente:

Quadro 14 - Fatores limitadores, facilitadores e ações preventivas para o processo sucessório, nas dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente

DIMENSÕES	Fatores Dificultadores	Fatores Facilitadores	Ações Preventivas
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - pouco preparo por parte de possíveis sucessores; - falta de candidatos interessados no cargo de presidente; - não remuneração dos cargos de direção; - existência de conflitos (devido à recusa do fundador ao afastamento do cargo de direção e dificuldade em delegar autoridade e responsabilidade); - dificuldades em legitimar o poder daquela pessoa que sucede o fundador. 	<ul style="list-style-type: none"> - permanência do antigo presidente na nova diretoria ou como conselheiro informal; - qualificação dos futuros sucessores. 	<ul style="list-style-type: none"> - qualificação de futuras lideranças em quatro vertentes: conhecimento; habilidades; competências; e posturas (OLIVEIRA, E. M. 2005); - buscar maior comprometimento de todos para com o processo sucessório, a partir de um maior fluxo de comunicação (COHN, 1991); - clarificar as expectativas tanto do sucessor, quanto do sucedido (CASILLAS <i>et al</i>, 2007); - permanência do sucedido como conselheiro (LIMA <i>et al</i>, 2007); - compartilhar a construção do processo sucessório (LIMA <i>et al</i>, 2007).
Organização	<ul style="list-style-type: none"> - resistência, por parte dos associados e funcionários do empreendimento, a futuras mudanças; - falta de planejamento (informalidade e visão para o curto prazo). 	<ul style="list-style-type: none"> - confiança pautada na lealdade, expectativas mútuas, e reciprocidade; - união entre todos os envolvidos (valores comuns) 	<ul style="list-style-type: none"> - conscientizar todos de que o processo sucessório deve ser visto como um gerador de oportunidades de crescimento, evolução, aprendizado e desenvolvimento para as pessoas envolvidas e para o empreendimento. (WOLFRED, 2002; TEEGARDEN, 2004; ADAMS, 2004, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007). - desenvolver a consciência de que todos fazem parte do processo de construção das diretrizes do empreendimento (ADACHI, 2006); - planejamento do processo sucessório, fundamentado nos valores, na missão e na visão de futuro da organização (ADACHI, 2006), e perfil esperado das futuras lideranças, procurando ter claras as competências, habilidades e atitudes (OLIVEIRA, D. P. R., 1999).
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - temor a mudança; - forte imagem da figura do fundador na comunidade. - não aceitação do processo sucessório pela comunidade; - resistências advindas dos clientes e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - papel exercido pelos conselhos comunitários 	<ul style="list-style-type: none"> - administração das resistências identificando os clientes e fornecedores que são fieis à organização e/ou ao proprietário fundador, e ainda, os que não continuarão a sê-lo após a sucessão (GOMES e MILITÃO, 2009) - criar canais de comunicação com todos os <i>stakeholders</i>, divulgando o que está sendo estabelecido como possibilidades futuras para o empreendimento, e que mudanças esperar (DIETRICH, 2009); - aumentar a visibilidade do sucessor na comunidade, possibilitando a esse construir novas alianças com os que já são parceiros e com aqueles que estão por ser (DIETRICH, 2009).

FONTE: desenvolvido pela pesquisadora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Temos muitas preocupações em trazer pessoas jovens para a associação, pois um dos grandes gargalos nosso é a formação de novos líderes.

(Entrevistado Associação 2 - RS)

O propósito desta tese foi investigar como tem ocorrido o processo de sucessão em empreendimentos sociais no Brasil, enfocando organizações dedicadas ao associativismo produtivo, para identificar quais fatores limitam e quais facilitam esse processo, analisando-o a partir das dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

As considerações finais deste estudo procuram: avaliar os resultados obtidos a partir dos objetivos formulados para a pesquisa, indicar as limitações do estudo, ressaltar as contribuições que ele pode fornecer para os futuros desdobramentos em pesquisas relacionadas ao tema da sucessão em empreendimentos sociais.

8.1 Sobre os resultados obtidos

Com relação ao objetivo proposto, de *identificar as principais características das associações produtivas pesquisadas*, foi possível sintetizar nas 32 associações que participaram deste estudo o seguinte perfil: o tempo de existência médio dessas associações é de 18 anos; a mais antiga tem 48 anos. A maior parte originou-se das iniciativas de desenvolvimento comunitário da Igreja e dos Movimentos Sociais, outras da motivação/necessidade de um grupo de pessoas da própria Comunidade ou, ainda, do incentivo e apoio do Estado.

Juntas, as 32 iniciativas estudadas beneficiam diretamente mais de 8.000 pessoas. A maior parte está concentrada na região Nordeste, seguida pelas regiões Sul e Sudeste e, em menor número, na região Norte. Quase metade desses empreendimentos tem atuação tanto na área urbana como na área rural; as atividades mais frequentes são agropecuária, o extrativismo, a pesca, o artesanato, coleta e reciclagem e, em menor escala, os serviços em saúde e educação.

Os produtos e serviços são destinados predominantemente aos espaços locais, com uma minoria realizando transações com o mercado nacional e/ou outros países. Os principais espaços de comercialização são feiras, lojas e indústrias. Intermediários e a *internet* também são citados.

Apesar destes empreendimentos atuarem em diferentes realidades do país, alguns aspectos comuns entre eles foram evidenciados com relação às dimensões: econômica, social e política.

Na *dimensão econômica*, foi verificado que as associações pesquisadas são orientadas, basicamente, pela necessidade de gerar renda em função do atendimento imediato das necessidades básicas dos envolvidos, que são pessoas e comunidades inseridas nos estratos socioeconômicos mais baixos da estrutura social brasileira.

Este direcionamento é previsível, conforme FRANÇA FILHO e LAVILLE, (2004), para quem o alcance deste tipo de iniciativa, na maioria dos casos, não consegue ir além de assegurar a sobrevivência dos grupos. A maior parte desses empreendimentos no Brasil encontra-se em estado de vulnerabilidade e precariedade, com um baixo nível de estruturação interna e de articulação externa. Assim, mal conseguem gerar renda para aqueles diretamente envolvidos, muito menos para a própria comunidade, com vistas ao desenvolvimento local.

Para a *dimensão social*, é possível supor que tais iniciativas têm demonstrado uma tendência de desenvolvimento de novas formas de solidariedade, que parece ser a de combinar “o laço social voluntário que une cidadãos livres e iguais” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004) com a “educação e conscientização para a cidadania ativa” (TEIXEIRA, 2003), capaz de engendrar ações transformadoras que resultem na diminuição das desigualdades e da exclusão social.

Isso mostra um alinhamento teórico ao que fora argumentado por Boschee (2001), Mort *et al* (2003) e Quintão (2004), para os quais os empreendimentos sociais emergem com um potencial de intervenção capaz de criar um valor social superior.

Nas associações pesquisadas que afirmaram desenvolver ação comunitária, a maior parte tem implementado ações voluntárias voltadas, principalmente, para a educação (alfabetização de adultos), o meio ambiente (conscientização ambiental) e a saúde (prevenção). Desse modo, essas associações têm privilegiado um trabalho educativo, a fim de que as pessoas se reconheçam como portadoras de direitos e, também, de responsabilidades no que concerne às questões socioambientais.

Na *dimensão política*, verificou-se que o poder de interlocução das associações pesquisadas não se resume em ações para adquirir recursos, mas também na busca por um reconhecimento institucional, que se expressa tanto por meio das articulações em órgãos oficiais, quanto na própria comunidade em que estão inseridas.

O que se mostra consistente com estudos realizados por Teixeira (2003), os quais atestam que na construção de uma representatividade e legitimidade das organizações sociais, é necessária uma participação mais efetiva no debate público e uma interlocução maior com o Estado. As pesquisas realizadas por essa autora apontaram tanto essa possibilidade de diálogo, quanto dificuldades enfrentadas na interlocução com o governo.

Estas constatações levam, portanto, à conclusão de que uma das principais características das associações produtivas pesquisadas é a existência de um entrelaçamento entre dimensões política, econômica e social. No entanto, tais iniciativas têm como um dos principais desafios, o de criar contextos favoráveis a essa organização socioeconômica e política de cidadãos que compartilham mais carências que recursos para a construção e manutenção de um projeto associativo.

O segundo objetivo de pesquisa, o de *propor parâmetros para análise do processo sucessório nestes empreendimentos sociais*, é materializado no conteúdo do terceiro capítulo - *O Processo Sucessório em Associações Produtivas* – no qual se propõe um modelo tridimensional, para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

É importante destacar que este modelo foi alinhado às abordagens e parâmetros utilizados como referência para a construção do quadro teórico do projeto de pesquisa.

De modo que as principais variáveis foram elencadas a partir das dimensões: *Indivíduo*, com base no ciclo de vida (ADIZES, 1993; GERSICK *et al*, 1997; DAFT, 2002) e tipos de lideranças (REFICCO e GUTIERREZ, 2006), *Organização*, a partir dos mecanismos de governança institucional (KNOKE, 1990; CHAIT *et al*, 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006d) e *Ambiente*, tendo como referências a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN e MCVEA, 2000).

A relevância do modelo proposto está na sua abrangência, ou seja, sua capacidade de capturar, em uma mesma arquitetura, as contribuições de diversas abordagens e autores, sem perder o foco na organização e na disposição de variáveis determinantes para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais. Dessa forma, os fatos da sucessão nas associações pesquisadas foram devidamente valorizados pelos parâmetros de análise propostos, agregando-se a relação dialética entre o processo sucessório e as fases de desenvolvimento do empreendimento, o processo de governança institucional e a teoria dos *stakeholders*.

Também para atender ao terceiro objetivo da pesquisa, de *descrever a estrutura do processo sucessório nas associações produtivas pesquisadas e analisar suas principais características*, foi utilizado o modelo desenvolvido para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

Os resultados obtidos identificaram algumas características comuns do processo sucessório nas associações pesquisadas, demonstrando ser o seu porte e seu tempo de existência, aliados à fase de desenvolvimento organizacional em que se encontra o empreendimento, fatores influenciadores da estrutura desse processo.

Na dimensão *Indivíduo* foi possível verificar que, naquelas associações que apresentaram características da fase de *institucionalização*, o fundador tem presença marcante em todos os aspectos do empreendimento; não existe, pois, ainda, a preocupação com o processo sucessório. A sucessão vem ocorrendo apenas para atender o limite de mandato estabelecido pelo estatuto da associação. O papel dos presidentes, em relação ao processo sucessório nessas organizações, tem sido o de redistribuir os cargos entre um mesmo grupo de lideranças. Em consequência disso, não são

estabelecidas regras fixas para a seleção dos candidatos ao cargo de presidente, nem ações estruturadas e formais para proceder a sucessão.

Quanto àquelas associações identificadas na fase de *descentralização*, a maioria não conta mais com seus fundadores na presidência. E, pelo menos no discurso, os atuais presidentes manifestaram o desejo de descentralizar a ação diretiva mediante a distribuição do poder. No entanto, não existe ainda um planejamento do processo sucessório, nem critérios de delegação claramente estabelecidos.

Naqueles empreendimentos que chegaram à fase de *renovação* ou *conglomerado social*, os primeiros presidentes já não estão fazendo parte da diretoria. E as atuais lideranças demonstraram preocupação em identificar e formar futuros sucessores, embora essa prática ainda seja recente nessas associações.

Estas características mostraram-se coerentes com a teoria, que aponta que nas fases iniciais o empreendimento se torna a própria personificação do seu fundador (SCHEIN, 1986; BERTERO, 1996; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005), dificultando qualquer tipo de mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991). Nas fases posteriores, a tendência é de que as lideranças desempenhem o papel de descentralizar o poder (REFICCO e GUTIERREZ, 2006).

Na dimensão *Organização*, as análises apontaram alguns aspectos comuns em relação à estrutura, planejamento, papel dos conselhos, comunicação (transparência), controle e avaliação para o processo sucessório nas associações pesquisadas, tais como:

- a) a *estrutura* do processo sucessório apresentou-se com acentuadas características de informalidade e visão de curto prazo. Há uma tendência das associações em adotarem dois anos de mandato para cada presidente. Na maioria delas ainda não existe limite de mandatos e a coordenação do processo tem sido realizada pela diretoria administrativa;
- b) não existem ações efetivas de *planejamento* do processo sucessório, principalmente, naquelas associações identificadas na fase de *institucionalização*, utilizando-se o planejamento apenas de forma emergencial;

- c) há evidências de ausência da participação da comunidade no dia a dia e nos processos de decisões das associações, não existindo, por exemplo, a presença de um *conselho* consultivo formado por conselheiros externos à associação;
- d) não se privilegia uma dinâmica de *comunicação* interna e externa para aumentar a visibilidade e transparência do processo sucessório, restringindo-se a comunicação às reuniões da diretoria administrativa, com o acesso aberto aos associados, os quais nem sempre apresentam interesse em participar;
- e) o *controle e a avaliação* do processo sucessório ainda não fazem parte da rotina das associações pesquisadas, até porque há carência de planejamento e pouca ênfase na comunicação e participação.

Estas evidências estão próximas do que preconiza a literatura especializada, que diz que nas fases iniciais de desenvolvimento de uma organização a estrutura é, ainda, centralizada e informal, existindo pouquíssima delegação (ADIZES, 1993; DAFT, 2002); que a falta de planejamento do processo sucessório ocorre, em parte, pelo fato do grupo dirigente não ser premido pela mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991); que poucas organizações criam conselhos com conselheiros externos nas fases iniciais, pois os fundadores buscam minimizar as influências externas (GERSICK *et al*, 1997); e que a direção da organização começa a implementar sistemas formais de controle e avaliação somente a partir da fase de descentralização, uma vez que, as metas principais dessa fase são a estabilidade interna e a expansão da organização (DAFT, 2002).

A partir destas colocações, conclui-se que o processo sucessório nas associações pesquisadas está sendo negligenciado, em parte, devido ao fato de que a maioria delas encontra-se nas fases iniciais de desenvolvimento. Sendo necessário, ao longo das próximas fases de desenvolvimento organizacional, criar condições favoráveis ao planejamento e gestão do processo sucessório, de forma sistemática e consciente, com vistas à continuidade do empreendimento e sua efetiva contribuição ao desenvolvimento comunitário e local.

Para a dimensão *Ambiente* foi relatado, pela maior parte dos entrevistados das associações, que o processo sucessório ainda não tem sofrido influências externas. Somente alguns alegaram que a influência se restringe ao momento da indicação da

composição da nova diretoria, ocasião em que são realizadas discussões com a comunidade para o levantamento de possíveis nomes para comporem as chapas concorrentes.

O que permite concluir que as associações pesquisadas apresentam relações pouco intensas com o contexto em que estão inseridas. Em virtude disso, o papel da comunidade ainda é, relativamente, pequeno com relação ao planejamento e realização do processo sucessório nesses empreendimentos. Isso é paradoxal, uma vez que, espera-se que as organizações sociais mantenham um vínculo estreito e durável com a comunidade, para uma construção conjunta de uma transformação social.

Mas há evidências, em alguns casos pesquisados, da preocupação dos parceiros destes empreendimentos com este isolamento e como ele pode influenciar o futuro deles após o processo sucessório.

Nesta perspectiva, a literatura alerta sobre a necessidade de se reconhecer os diferentes grupos envolvidos no empreendimento e seus interesses específicos (DONALDSON e PRESTON, 1995) de forma a catalisar, favoravelmente, possíveis contribuições externas para a condução do processo sucessório.

Conclui-se que nos empreendimentos pesquisados, o processo sucessório parece restringir-se ao âmbito interno da organização, dando-se pouca importância para a dimensão Ambiente - comunidade, organizações parceiras, fornecedores, clientes. Isso faz com que o processo sucessório seja pensado isoladamente, esquecendo-se que ele pode ser planejado como uma função compartilhada pelos vários atores em interação com o empreendimento social.

Quanto ao quarto objetivo, de *identificar as possibilidades e os limites para que o processo sucessório contribua para o desenvolvimento e permanência destes empreendimentos sociais*, constatou-se que os fatores limitadores do processo identificados na dimensão *Indivíduo* disseram respeito à falta de preparo daqueles que se interessam pelo cargo. Também da dificuldade em formar lideranças, do não interesse das pessoas em assumir responsabilidades, em alguns casos da resistência dos

próprios fundadores ao afastamento, gerando conflitos e, principalmente, da não remuneração dos cargos de direção.

Quando se analisa a *Organização* no conjunto, o fator limitador mencionado foi o medo da mudança por parte dos associados e a falta de planejamento. O temor a mudança e a não aceitação pela comunidade também foram destacados quando se abordou os condicionantes do *Ambiente* externo.

Entre os fatores identificados como facilitadores do processo sucessório e que, provavelmente, possam a vir possibilitar o desenvolvimento das associações pesquisadas, estão: na dimensão *Indivíduo*, a permanência do antigo presidente na nova diretoria, ou o apoio dele como um conselheiro; e, ainda, a qualificação dos futuros sucessores. Ao abordar a *Organização*, foram destacados os aspectos confiança e a união entre todos os atores envolvidos. Em relação ao *Ambiente*, foi evidenciada a importância do papel representado pelos conselhos comunitários para a condução do processo sucessório. No entanto, a maioria das iniciativas pesquisadas reconheceu que tais conselhos ainda não exercem influências diretas na sucessão.

A análise destes fatores permite apontar tanto os aspectos subjetivos, quanto os aspectos objetivos como condicionantes - limitadores e/ou potencializadores - do processo sucessório nestes empreendimentos sociais.

Por fim, para o quinto objetivo específico, de *elaborar recomendações para a gestão de processo sucessório nestes empreendimentos sociais*, vale salientar que não foi possível encontrar receitas de como planejar e conduzir uma sucessão, nem tampouco, encontradas regras sobre como devem proceder os atores envolvidos com o empreendimento durante o processo. No entanto, a revisão da literatura especializada e os resultados desta pesquisa apontaram ser possível tecer algumas recomendações para o processo sucessório em tais iniciativas.

Para a dimensão *Indivíduo*, as principais recomendações giram em torno de intensificar o fluxo de comunicação com vistas a obter um maior envolvimento e comprometimento de todos; clarificar objetivos e expectativas; compartilhar o planejamento; qualificar as

futuras lideranças em quatro vertentes - conhecimento, habilidades, competências e posturas; e, manter o antigo presidente na nova diretoria ou como conselheiro informal.

Na dimensão *Organização*, evidencia-se a necessidade de conscientização de todos os atores da organização para o processo sucessório como gerador de oportunidades de crescimento, de aprendizado e de desenvolvimento para as pessoas e para o empreendimento; de construir, de forma participativa, as diretrizes do empreendimento; e, de elaborar o planejamento do processo sucessório fundamentado nos valores, na missão e na visão de futuro da organização.

Além disso, ressalta-se a importância do desenvolvimento da confiança pautada na lealdade e na reciprocidade de expectativas dos envolvidos. A formação de conselhos com participação comunitária, com a função de mobilizar e motivar o grupo rumo a um maior comprometimento, pode contribuir para a diminuição da dependência da figura do fundador, valorizando a relação da organização com a comunidade.

Para a dimensão *Ambiente*, recomenda-se o mapeamento dos principais *stakeholders* do empreendimento - clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, governo - para criar canais de comunicação com todos eles, informando as possibilidades futuras e as mudanças em curso no empreendimento. Assim, facilitando a administração de prováveis resistências e aumentando a visibilidade das futuras lideranças e do próprio empreendimento na comunidade, o que permite a construção e o fortalecimento de alianças.

Conclui-se que estas análises oferecem uma resposta ao problema da pesquisa - *de como tem ocorrido o processo de sucessão em associações produtivas no Brasil e quais os fatores que limitam e quais facilitam esse processo a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente* – ainda que restrita à especificidade dos empreendimentos estudados.

Contudo, os aspectos analisados nesta tese não esgotam o tema, ao contrário, servem como indicadores para estimular outras pesquisas sobre o processo sucessório neste tipo de empreendimento, bem como, para orientar o aperfeiçoamento desse processo visando contribuir para o desenvolvimento das organizações.

8.2 Limitações do Estudo

Por ser um estudo exploratório e fazer um recorte na realidade dos empreendimentos sociais, com foco para as associações produtivas, esta pesquisa tem limites na medida em que as análises e observações apresentadas não podem ser generalizadas aos demais empreendimentos sociais.

A pesquisa tem ainda um caráter transversal, pois foi realizada em um determinado momento, não possibilitando inferir efeitos que ocorreriam ao longo do tempo, nem sugerir possíveis relações de causa e efeito entre os fatores estudados. Não foi possível observar a evolução das estruturas e mecanismos do processo sucessório. Toda referência a esses aspectos foi baseada nos relatos obtidos ou nos registros históricos consultados.

Quanto à limitação das técnicas de coleta de dados, ressalta-se que o conhecimento da realidade das associações pesquisadas foi obtido por meio de entrevista com apenas um representante de cada organização, da análise dos dados secundários disponíveis em banco de dados e nos materiais de divulgação institucional.

Isso dá um caráter subjetivo à pesquisa, uma vez que, nas entrevistas as respostas geradas nem sempre retratam uma visão imparcial, abrangente ou representativa de todo o grupo. Além disso, podem ser provenientes da reflexibilidade, pois o entrevistado geralmente fornece ao entrevistador aquilo que ele quer ouvir. Imprecisões também acontecem devido à dificuldade do entrevistado em recordar de todos os detalhes de eventos passados. Em consequência disso, todos os julgamentos podem conter um grau significativo de imprecisões, exigindo outras pesquisas para sua confirmação.

Sobre a limitação das técnicas de tratamento dos dados, cumpre ressaltar que o processo de análise foi baseado na percepção dos respondentes. E as análises pessoais da pesquisadora podem, também, sofrer inferência direta de sua própria visão da realidade.

Por fim, há ainda, uma série de limites em decorrência da mobilidade que a bibliografia gera para as categorias de análise deste estudo, como também a falta de referencial teórico consistente para algumas dessas categorias.

Este trabalho, apesar das limitações apontadas, pretende contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o processo sucessório em empreendimentos sociais, mais especificamente, em associações produtivas.

8.3 Principais contribuições

Ao ter em vista a importância do planejamento e da gestão do processo sucessório, esta tese apresenta importante contribuição teórica ao propor parâmetros que possam orientar e apoiar a análise e monitoramento do processo sucessório em empreendimentos sociais.

Por se tratar, também, de uma investigação de um tema relativamente novo no contexto dos empreendimentos sociais ou a partir de uma abordagem diferente, é natural que a maior contribuição deste estudo seja a de propostas de pesquisas futuras sobre o processo sucessório em empreendimentos sociais. Isso tanto na abordagem da Teoria das Organizações, quanto na perspectiva da Teoria da Administração.

8.4 Futuros desdobramentos

Nesta tese, foram elucidadas diversas questões sobre o processo sucessório em associações produtivas como, por exemplo, as relações existentes entre ciclo de vida do empreendimento, governança corporativa, teoria dos *stakeholders* e o processo sucessório, a partir das dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

No entanto, a amplitude das questões sobre o processo sucessório em empreendimentos sociais é tamanha que alguns aspectos merecem explicações mais detalhadas, decorrentes das próprias limitações deste estudo. Assim, em relação aos futuros desdobramentos é possível sinalizar dois caminhos:

- a) extensão e aprofundamento da pesquisa de campo para criar uma base de dados mais abundante e rica para validar e/ou aprimorar os resultados obtidos na pesquisa empírica efetuada no âmbito desta pesquisa;

- b) utilizar a estrutura de formação e lógica do modelo tridimensional proposto para a análise do processo sucessório nas associações pesquisadas, para a realização de estudos de casos em profundidade do processo sucessório em outros empreendimentos sociais.

Com relação ao primeiro caminho apontado, as principais sugestões para novas pesquisas dizem respeito a:

- a) realizar estudos em profundidade da relação entre as fases de desenvolvimento dos empreendimentos sociais e o processo sucessório;
- b) desenvolver estudos que analisem, especificamente, as relações entre as características culturais e a estrutura do processo sucessório nos empreendimentos sociais;
- c) verificar a importância da consultoria externa para o planejamento e gestão do processo sucessório em empreendimentos sociais e analisar em que situações os gestores utilizam-se deste meio e quais os resultados. Seria oportuno analisar casos em que a transição ocorreu sob a orientação de consultores especializados;
- d) replicar este estudo, comparando o processo sucessório em empreendimentos sociais brasileiros com empreendimentos em outros países.

Para o segundo caminho apontado, em virtude da natureza peculiar de um estudo de caso em profundidade, foi sugerido um protocolo de pesquisa para tal pesquisa (**Apêndice 08**), envolvendo as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a) levantamento de dados secundários: consulta a documentos internos e externos da organização;
- b) observação direta;
- c) entrevistas em profundidade.

A realização de tais investigações pode contribuir para a maior compreensão das questões associadas aos empreendimentos sociais, especialmente, no que diz respeito às crises deflagradas pelo processo sucessório e as consequências daí advindas, auxiliando, desse modo, o esclarecimento da complexa dinâmica que permeia esse tipo de organização.

8.5 Conclusão

Captar na essência os principais aspectos que rondam o processo sucessório em empreendimentos sociais no Brasil, nas dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente, demonstrou-se uma tarefa árdua, principalmente, em função do tempo para o levantamento das informações junto às associações pesquisadas.

Em função de um cenário nem sempre propício às pesquisas de campo, foi essencial ter em mente a importância do rigor metodológico para o planejamento e realização desta pesquisa. Mas foi necessária muita flexibilidade e bom-senso para superar as inúmeras variáveis não controláveis que colocaram em risco a qualidade, confiabilidade e representatividade da pesquisa de campo.

Cumprе ressaltar, ainda, que apesar de todas as evidências sobre o processo sucessório encontradas neste estudo, a conclusão final é de que não existe uma fórmula mágica que impeça os conflitos e as incertezas desencadeados durante um processo sucessório.

Também não existe um modelo único para a gestão da sucessão em empreendimentos sociais. Cada organização tem de descobrir as suas próprias soluções e essas têm de ser construídas na medida da própria identidade do empreendimento social.

Portanto, é indispensável que os dirigentes dos empreendimentos sociais despertem o quanto antes para este tema, a fim de que possam ter coragem e determinação para o planejamento do processo sucessório, pois a sucessão não é algo que se resolva da noite para o dia.

Neste sentido, espera-se que este estudo contribua de múltiplas formas para que os gestores de empreendimentos sociais possam refletir sobre a importância do planejamento do processo sucessório, sobre a gestão desse processo e sobre os *stakeholders* que estão direta ou indiretamente envolvidos e que sofrem as consequências resultantes desse processo.

REFERÊNCIAS

ABONG. **Um Novo Marco Legal Para As ONGs No Brasil** - Fortalecendo a Cidadania e a Participação Democrática. São Paulo, 2007.

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

ADAMS, T. ***Capturing the Power of Leadership Change - Using Executive Transition Management to Strengthen Organizational Capacity.*** Annie E. Casey Foundation, Volume 1, Baltimore, Maryland, 2004.

_____. ***Staying Engaged, Stepping Up: Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors.*** The Annie E. Casey Foundation. Executive Transitions Monograph Series. Volume 5, Baltimore, Maryland, 2006.

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

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local** - Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. Rio de Janeiro: UFRJ/FINEP/SEBRAE/CNPQ, 2002. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/ntcount.php?projeto=sm31&cod=19>>. Acesso em: 15/10/2008.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.

ALVORD, S. H. *et al.* ***Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study.*** *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, n. 3, p. 260-282, set. 2004.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: III SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1998.

ARRUDA, M. Economia Solidária e o Renascimento de uma Sociedade Humana Matrística. In: IV FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. Mumbai-Índia, 16-21 jan. 2004. **Anais...** Mumbai, 2004.

AUSTIN, J. E. **Parcerias** – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor. São Paulo, Editora Futura, 2001.

_____. *et al.* ***Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship: Theory and Practice.*** v30, n.1, Jan. 2006, pp.1-22. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_ai_n29250160>. Acesso em: 12/01/2009.

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

_____. O processo de sucessão numa empresa familiar – como conduzi-lo. **Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, p. 28-30, jan. 1988.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BONTEMPO, P. C. Empreendedorismo Social e Inovação Catalítica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo, EGEPE, 2008.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Orgs.). *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, 2001.

BOSCHEE, J. *Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs*. Madison. *Non Profit World*, v.19, n.4, July/August 2001.

BOURDIEU, P. *Le Capital Social: Notes Provisoires*. In: *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 31, p. 2 – 3, jan. 1980.

BRINCKERHOFF, P. C. *Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development*. New York, USA: Library of Congress, 2000.

BUTLER, B. *Corporate Governance in the Public Sector*. Annual Public Sector Symposium, Queensland, Australia, 4(16), June 2004.

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

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Campinas, São Paulo, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

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

CHAIT, R.P. *et al.* **The Effective Board of Trustees**. Phoenix: Oryx Press, 1993

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

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M. *When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs*. **International Leadership Journal**. Volume 1, Issue 2, March 2009.

COUTINHO, C.N. Prefácio. In: GIOVANNI, S. **Gramsci e a sociedade civil**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CULTI, M. N. **O Cooperativismo Popular no Brasil: Importância e Representatividade**. In: 3º CONGRESSO EUROPEO DE LATINOAMERICANISTAS. Amsterdam-Holanda, 3-6 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/11776068/O-Cooperativismo-Popular-No-Brasil-Importancia-e-Representatividade>>. Acesso em: 21/09/2008.

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

DART, R. *et al. Not Living Up To Their Billing: A Population Survey Of Social Purpose Businesses In Ontario, Canada*. In: 8th ISTR INTERNATIONAL CONFERENCE AND 2ND EMES-ISTR EUROPEAN CONFERENCE IN PARTNERSHIP WITH CINEFOGO. Barcelona (Spain) - July 9-12, 2008.

DEES, J. G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 21/08/2008.

DIETRICH, J. **Sucessão** – Qual o seu Legado? Disponível em: <http://www.corporategovernance.com.br/planejamento_sucessorio_hsm3.doc>. Acesso em: 25/01/2009.

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

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Proposta para Avaliação de Maturidade no Processo Sucessório de Empresas Familiares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

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

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

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

_____. Palestra sobre Responsabilidade Social. In: **IV CONFERÊNCIA INTERAMERICANA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: Um bom negócio para todos**. Salvador - Bahia: 12 dez. 2006b.

_____. *Creating social and economic value*. In: *SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006c.

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

_____. Palestra sobre desenvolvimento sustentável In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL: Gestão da colaboração entre organizações da sociedade civil e empresas na região ibero-americana**. São Paulo: 2 a 4 de abril de 2008.

_____. O Círculo do Poder – As práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: FLEURY, M. T .L; FISCHER. R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **A Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

_____; SILVA JÚNIOR, J. T. Uma dinâmica associativa emblemática no Nordeste brasileiro – o caso do Banco Palmas. In: FRANÇA FILHO, G. C. *et al* (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.

FRANCO, A. **Porque Precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**. Brasília: MILLENNIM, 2000.

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

GANANÇA, A. C. **Associativismo no Brasil** - características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília.

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

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, T. S.; MILITÃO, M. S. R. **Planejamento da Sucessão Familiar**. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ed-6/SUCCESSAOFAMILIAR.pdf>>. Acesso em: 19/01/2009.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003.
- JOHNSON, P. W. (Org.). **Comércio Justo e Solidário**. Trad. Guilherme João de Freitas Teixeira. São Paulo, Instituto Pólis, 2004.
- KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron, 1990.
- KNOKE, D. *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. New York: Aldyne de Gruyter, 1990.
- KUNREUTHER, F.; CORVINGTON, P. A. *Next Shift: Beyond the Nonprofit Leadership Crisis*. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, Volume 2, New York, NY., 2007.
- LAMBRECHT, J. *Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model*. *Family Business Review*, v. 18, n.4, p. 267-282, dec. 2005.
- LAVILLE, J. Ação pública e economia: um quadro de análise. In: FRANÇA FILHO, G. C. et al. (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.
- LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso. In: X SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.
- LEMOES, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, abr. 2003.
- LEONE, N. M. C. P. G. A Sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- _____. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEZANA, Á. G. R. et al. Estruturação e Implantação de um Programa de Empreendedorismo Social: o Caso do SESI Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

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

LISBOA, A. **Os desafios da Economia Popular e Solidária**. Disponível em: <<http://www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/txt/desafios.doc>>. Acesso em: 15/10/09.

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

_____. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.

LUHMANN, N. **Confianza**. Universidad Iberoamericana. Editora Anthropos, 2005.

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

MAIR, J.; MARTÍ, I. *Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight*. **Journal of World Business**, vol. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

_____. *Social Entrepreneurship: What are We Talking About? A Framework for Future Research*. **IESE Business School** - University of Navarra. Working, n. 546, mar. 2004. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0546-E.pdf>>. Acesso em: 21/12/2008.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa se marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2006.

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

MARTIN, M. **Agarrar a Promessa do Empreendedorismo Social**. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1322447>. Acesso em: 15 junho de 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro**. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar. 2010

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, L.R.; MACHADO FILHO, C.A.P. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 39, n. 4, p. 302-308, out/nov/dez 2004.

MIDDLETON, M. *Nonprofit boards of directors: beyond the governance function*. In: POWELL, W. W. ***The nonprofit sector: a research handbook***. New Haven CT: Yale University Press, 1987.

MILLER, D.; FRIESEN, P. *A longitudinal study of corporate life cycle*. ***Management Science***, v.30, n.10, 1984.

MINDLIN, Sérgio Ephim. **A Governança de Fundações e Institutos Empresariais: Um Estudo Exploratório**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, V. *et al.* Empreendedorismo Social e Economia Solidária: Um Estudo de Caso da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável da Comunidade do Grande Bom Jardim. In: XXXVIII ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Lima, Peru, 2003. **Anais...** Lima, CLADEA, 2003.

MORT, G. S. *et al.* *Social entrepreneurship: towards conceptualisations*. ***International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector***, v.8, n 1. p. 76, fev. 2003.

NASCIMENTO, C. **Autogestão e o “novo cooperativismo”**. Ministério do Trabalho e do Emprego. Brasília, maio 2004. <Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_autogestaocooperativismo.pdf>. Acesso em: 13 de junho de 2009.

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

NEWELL, S.; SWAN, J. *Trust and inter-organizational networking*. ***Human Relations***. v. 53, n. 10, p. 1287-1328, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez., 2005

_____. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca, 2003. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Universidade Estadual Paulista – UNESP.

ONozATO, É; TEIXEIRA, R. M. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos na Cidade de Curitiba – Paraná. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo, EGEPE, 2008.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da Pesquisa**: abordagem teórica-prática. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

PEREDO, A. M.; McLEAN, M. *Social entrepreneurship: a critical review of the concept. Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 56–65, fev. 2006.

QUINN, R.; CAMERON, K. *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. Management Science*. v. 29, n.1 p. 33-51, 1983.

QUINTÃO, C. **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**. In: SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO. Porto, 28 abril 2004. Disponível em: <<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>>. Acesso em 12/10/2008.

RANDALL ,G. *et al. Executive Director Tenure and Transition in Southern New England - New England Executive Transitions Partnership*. January 2004. Disponível em: <<http://www.greaterworchester.org/special/ED%20Tenure%20and%20Transition%20in%20Southern%20NE.pdf>> Acesso em: 13 de julho de 2010.

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

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUERE, M.; PADUA, S. M. **Empreendedores sociais em ação**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

ROWLEY, T. J. *Moving beyond dyadic ties: A Network theory of stakeholders influences. Academy of management Review*. Vol. 22, Nº 4, p. 887-910, 1997.

RUAS, R. D. **Gestão em Organizações Sociais**: o desafio político-pedagógico de aprender com nossas experiências. Disponível em: <<http://www.aptabr.org.br/pag/Edital/edital05.pdf>>. Acesso em: 05 de setembro de 2009.

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

SANDAHL, Y. *Stepping Up or Stepping Out: A Report on the Readiness of Next Generation Nonprofit Leaders*. October 2007. Disponível em: <http://americansforthearts.org/pdf/networks/emerging_leaders/news_networking/featured_articles/stepping_up.pdf>. Acesso em: 13 de julho de 2010.

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

SATHLER, L. **Governança no terceiro setor**: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1986.

SCHLEMM, M. M.; SOUZA, Q. R. **Coop Paraná e empreendedorismo social**: uma experiência de gestão do conhecimento para inovação. Disponível em: <http://www.coepbrasil.org.br/downloads/tese_queila.doc>. Acesso: 11/01/2009.

SCHWENGBER, A. M. *et al.* Programa Oportunidade Solidária: construindo uma política pública de economia solidária. In: FRANÇA FILHO, G. C. *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.

SCOTT, M.; BRUCE, R. *Five Stages of Growth in Small Business*. **Long Rang Planing**, v.20. n.3. p. 45-52, 1987.

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

SHAW, E.; CARTER, S. *Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 14, n. 3, p. 418-434, 2007.

SILVA, A. L. de P. **Governança Institucional**: Um Estudo Do Papel E Da Operação Dos Conselhos Das Organizações Da Sociedade Civil No Contexto Brasileiro. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

SILVA, H. E. **Empreendedorismo**: o caminho para o sucesso no século XXI. Disponível em: <<http://www.daeln.ct.utfpr.edu.br/~denisedavid/aulas/empreendedorismo/EmpreendedorismoXXI.doc>>. Acesso em: 21/10/2009.

SILVA, L. N. Empresas Familiares: um flash sobre o assunto. In: PIMENTEL, Rosalina Chedian. (Coord.). **Sucessão Familiar & Empreendedorismo**: teoria e análise de casos. Ribeirão Preto: R. C. Pimentel, 2003.

STONE, M. M.; OSTROWER, F. *Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. v. 36, n. 3, September 2007, p. 416-438.

TEEGARDEN, P. H. *Nonprofit executive leadership and transitions survey* - Annie E. Casey Foundation. 2004. Disponível em: <http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/executive_transition_survey_report2004.pdf>. Acesso em: 13 de julho de 2010.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

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

TOCQUEVILLE, A. de. **A democracia na América**. 4.ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1998.

TRIPODI, T. *et al.* **Análise da pesquisa social**: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

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

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional** – criando vantagem competitiva. 3ª Edição, São Paulo, Saraiva, 2002.

WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, v. 6, n. 41, p. 114-121, nov-dez, 2003.

WEBER, M. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 2. ed. Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1964.

WOLFRED, T. *Building Leaderful Organizations: Succession Planning for Nonprofits. The Annie E. Casey Foundation. Executive Transition Monograph Series*. Vol. 6, 2008. Disponível em: <<http://www.aecf.org/~media/Pubs/Other/B/BuildingLeaderfulOrganizationsSuccessionPlann/Building%20Leaderful%20Organizations.pdf>> Acesso em: 13 de julho de 2010.

_____. *Stepping Up: A Board's Challenge in Leadership Transition*. Third Sector New England, Boston, MA (Volume 9, Issue 4). 2002.

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

APÊNDICES

- APÊNDICE 01 - CARTA APRESENTAÇÃO AO MINISTÉRIO DO TRABALHO
- APÊNDICE 02 - TERMO DE COMPROMISSO DE USUÁRIO DAS BASES DE INFORMAÇÕES DO SIES
- APÊNDICE 03 - MODELO DA CARTA DE INFORMAÇÃO/CONVITE AO SUJEITO DA PESQUISA - 1ª FASE DA PESQUISA
- APÊNDICE 04 - MODELO DA CARTA DE ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO
- APÊNDICE 05 - MODELO DA CARTA DE AGRADECIMENTOS
- APÊNDICE 06 - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA – 2ª FASE DA PESQUISA
- APÊNDICE 07 - MODELO DA CARTA CONVITE AO SUJEITO DA PESQUISA - 2ª FASE DA PESQUISA
- APÊNDICE 08 - SUGESTÃO PROTOCOLO DE PESQUISA - ESTUDO DE CASO

APÊNDICE 01 - CARTA APRESENTAÇÃO AO MINISTÉRIO DO TRABALHO**Ao MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS E DIVULGAÇÃO**

São Paulo, 26 de fevereiro de 2008.

Prezado (a) Senhor (a),

Este documento tem o propósito de solicitar permissão para acesso e a utilização do conteúdo do **Banco de Dados do SIES** - Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária – principalmente, ao que se refere aos dados de identificação (endereço, *e-mail*, telefone e nome do principal gestor) dos Empreendimentos Econômicos Solidários pesquisados para compor o Atlas da Economia Solidária no Brasil.

A intenção é utilizar estes dados única e exclusivamente como suporte para a elaboração da tese de doutorado em Administração, em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA/USP) por mim **Edileusa Godói de Sousa** sob orientação da **Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer**.

A pesquisa sobre o **Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais no Brasil**, tem o objetivo de identificar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de sucessão em empreendimentos sociais no Brasil, e como esse processo influencia na sustentabilidade desses empreendimentos.

O Banco de Dados do SIES será, portanto, fundamental para o estudo. Além de facilitar a realização da pesquisa nesses empreendimentos, permitirá o avanço do conhecimento sobre o tema.

Considerando a importância do mapeamento da Economia Solidária no Brasil, tanto para pesquisadores como para subsidiar a formulação de políticas públicas, aproveitamos a oportunidade para parabenizar a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), por essa iniciativa.

Certos de poder contar com o apoio para a realização desta pesquisa e pondo-nos ao dispor para responder qualquer dúvida pelo telefone **(11) 3818-4009** ou pelos *e-mails* **edileusagodoi@usp.br** ou **edileusagodoi@uol.com.br**.

Atenciosamente,

Edileusa Godói de Sousa
Pesquisadora

Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer
Orientadora

acessá-los para atender a interesses alheios, de qualquer forma que viole o sigilo requerido por lei.

8. O COMPROMITENTE assume a responsabilidade técnica pelas análises que vier a fazer dos dados produzidos pela pesquisa, especialmente por aqueles não divulgados oficialmente pelo MTE, aos quais terá acesso, sempre resguardando as regras do sigilo estatístico.

CLÁUSULA TERCEIRA: DA LIBERAÇÃO DOS DADOS DO SIES

Os microdados do SIES estarão disponíveis para uso do COMPROMITENTE, em CD-ROM, somente para os fins estabelecidos no presente Termo de Compromisso, a partir da data de assinatura do presente instrumento em 03 (três) vias de igual teor.

CLÁUSULA QUARTA: DA VIGÊNCIA

O presente TERMO DE COMPROMISSO terá vigência de 6(seis) meses a contar da data da sua assinatura, podendo ser renovado com a manifestação do COMPROMITENTE e a critério do Ministério do Trabalho e Emprego. Não havendo confirmação de sua prorrogação por parte da CGEST/DED/MTE, será automaticamente suspenso o fornecimento dos produtos em CD-ROM.

CLÁUSULA QUINTA: DO CANCELAMENTO

O descumprimento ao estabelecido em qualquer das Cláusulas do presente TERMO DE COMPROMISSO implicará em seu imediato cancelamento, independentemente de interpelação judicial ou extrajudicial ou, por qualquer motivo, a critério exclusivo e absoluto do Ministério do Trabalho e Emprego.

CLÁUSULA SEXTA: DO FORO

Fica eleito o Foro Federal do Distrito Federal para dirimir qualquer dúvida oriunda deste TERMO DE COMPROMISSO, renunciando expressamente a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E para validade do compromisso ora assumido, o COMPROMITENTE firma este documento em três (3) vias, de igual teor e forma.

- COMPROMITENTE -

- SENAES / MTE -

APÊNDICE 03 - MODELO DA CARTA DE INFORMAÇÃO/CONVITE AO SUJEITO DA PESQUISA – 1ª FASE DA PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos o(a) Presidente ou a pessoa atualmente responsável pela gestão/administração desta Associação para fazer parte da pesquisa que está sendo realizada em 536 Associações sobre o **Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais no Brasil**.

O **Processo Sucessório** é definido como as etapas realizadas para a troca/mudança do(a) Presidente e/ou Diretor(es) do empreendimento social.

Este convite deve-se ao fato de esta Associação constar no banco de dados da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE), o qual nos foi permitido o acesso.

A pesquisa dará suporte para a tese de doutorado em Administração, em desenvolvimento na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA/USP) pela pesquisadora **Edileusa Godói de Sousa** sob orientação da **Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer**.

A sua participação respondendo esta pesquisa será muito importante para este estudo e para as Associações de todo o Brasil.

Somente por meio das suas respostas será possível conhecer as consequências do processo de sucessão para a continuidade destas Associações, e propor soluções administrativas para que os gestores/administradores possam implementar tal mudança tentando minimizar os seus impactos.

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

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

Obrigada por sua colaboração!

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

Cordialmente,

Edileusa Godói de Sousa
Pesquisadora
FEA/USP - Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

[Observação]: Ao clicar no link abaixo você entrará no ambiente de pesquisa SurveyMonkey, totalmente seguro. O questionário deverá ser preenchido de preferência pelo(a) Presidente da Associação ou a pessoa atualmente responsável pela gestão/administração dela, tendo como base a situação em que a Associação se encontra atualmente (mês de agosto de 2009). O questionário abaixo levará apenas 5 minutos para ser preenchido.

Click no link abaixo para ter acesso ao questionário
http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=U8Q0QJ71GH09O_2f15JD7wSg_3d_3d

1. Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais no Brasil

Por favor, responda cada questão clicando no item que melhor corresponde a sua informação ou escrevendo sua resposta nas linhas correspondentes.

A- INFORMAÇÕES SOBRE O (A) RESPONDENTE

1. Associação em que trabalha:

Nome da Associação:

Endereço:

Telefone:

2. Nome completo do(a) respondente e cargo ocupado na Associação:

3. Idade:

4. Sexo:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

5. Formação:

- ☐ Formação: primeiro grau incompleto
☐ primeiro grau completo
☐ segundo grau incompleto
☐ segundo grau completo
☐ superior incompleto
☐ superior completo
outro (especificar):

6. Condição:

- ☐ Condição: Sou um dos fundadores da Associação
☐ Sou um dos primeiros gestores/administradores da Associação
☐ Eu assumi o cargo que antes era de um dos fundadores
☐ Eu assumi o cargo que antes era de um dos primeiros gestores/administradores da Associação

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

8. Tempo que trabalha nesta Associação:

9. Atividade que realizava antes de trabalhar nesta Associação:

B- INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O EMPREENDIMENTO SOCIAL

10. Ano de Criação da Associação:

11. Área de Atuação(exemplo: artesanato, agricultura, pecuária, etc):

12. Número de associados em agosto de 2009:

13. A Associação foi criada por quantas pessoas?

14. Destas pessoas quantas realizavam atividades de gestão/administração da Associação?

15. Quantas delas, atualmente, ainda permanecem na gestão/administração da Associação?

16. Os fundadores e/ou principais gestores/administradores da organização já foram sucedidos por outras pessoas?

☐ Sim

☐ Não

17. Continuação da questão anterior

Se sua resposta para a questão anterior tenha sido SIM, quantos fundadores e/ou principais gestores/administradores já saíram?

Qual o principal motivo que os/as levou a deixarem a gestão/administração da Associação?

Caso sua resposta para a questão número 16 tenha sido NÃO, a Associação está preparando a sucessão de seus fundadores ou principais gestores/administradores?

Em caso afirmativo, como esta preparação está sendo feita?

8. O Processo Sucessório dos gestores/administradores está previsto no estatuto da Associação?

☐ Não está previsto.

☐ Sim, mas acontecem exceções.

☐ Sim, e está sendo cumprido.

Obrigada por responder este questionário. Para enviar suas respostas é só clicar em "Done".

Done

APÊNDICE 04 - MODELO DA CARTA DE ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO

Prezado (a) senhor (a) ,

Há cerca de 10 dias o(a) senhor(a) recebeu um e-mail convidando o responsável por esta Associação a participação em um estudo que está sendo desenvolvido, pela doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA/USP), **Edileusa Godói de Sousa**, sobre o **Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais no Brasil**, contendo em anexo um questionário

Ocorre que até a presente data não recebemos o questionário respondido. Gostaria de ressaltar a importância deste estudo, uma vez que, somente através do SEU depoimento será possível conhecer a SUA realidade de trabalho e as consequências de um processo de sucessão para a SUA vida e para a sustentabilidade de SEU Empreendimento Social.

Lembro-vos ainda que as informações obtidas neste estudo serão confidenciais, e não serão fornecidas a ninguém. Além disso, os resultados serão tratados e apresentados no formato de tese sendo que, em nenhum momento, serão identificados os participantes em análises individuais.

Acredito que tenha ocorrido algum problema de comunicação, seja de ordem técnica ou até mesmo deslizes meus na formulação do questionário, e gostaria de ter a oportunidade de solucioná-lo pois sua participação é de fundamental importância para este estudo. Para tal, peço-vos que assinale o que de fato ocorreu e nos encaminhe:

- () Não me interessei em participar
- () Enviei o questionário via e-mail. Quando? ____
- () Perdi o questionário – por descuido devo ter deletado o e-mail
- () Outro motivo: ____

Desta forma, espero encontrar e tentar solucionar os problemas. Espero, ainda, poder contar com a sua compreensão e coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que possam existir. Caso tenha dúvidas, entrar em contato pelo e-mail: **edileusagodoi@bol.com.br**

Lembre-se que a sua participação é a melhor contribuição para o êxito da pesquisa e enriquecimento dos resultados alcançados. Caso não tenha respondido o questionário ainda, continuo aguardando-o.

Atenciosamente,

Edileusa Godói de Sousa
Pesquisadora
FEA/USP - Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

[Observação]: Ao clicar no link abaixo você entrará no ambiente de pesquisa SurveyMonkey, totalmente seguro. O questionário deverá ser preenchido de preferência pelo(a) Presidente da Associação ou a pessoa atualmente responsável pela gestão/administração dela, tendo como base a situação em que a Associação se encontra atualmente (mês de agosto de 2009). O questionário abaixo levará apenas 5 minutos para ser preenchido.

Click no link abaixo para ter acesso ao questionário

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=U8Q0QJ71GH09O_2f15JD7wSg_3d_3d

APÊNDICE 05 - MODELO DA CARTA DE AGRADECIMENTOS

Prezado (a)s senhor (a)s ,

Muito obrigada a todos que responderam ao questionário da pesquisa **Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais no Brasil**.

A sua participação nessa primeira etapa da pesquisa foi de grande importância para identificarmos aquelas Associações que já passaram por processo sucessório, ou que estão passando, ou aquelas que ainda não vivenciaram tal processo.

A partir destes dados daremos continuidade ao estudo buscando identificar os fatores que podem dificultar ou facilitar as etapas realizadas para a troca/mudança do(a) Presidente e/ou Diretor(es) em uma Associação.

Como a participação de todos é muito importante para o sucesso desta pesquisa, gostaríamos de contar também com a participação daqueles que ainda não responderam o questionário.

Fiquem à vontade para responderem via o link:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=U8Q0QJ71GH09O_2f15JD7wSg_3d_3d
ou através deste próprio e-mail.

Muito obrigada por sua colaboração, lembrando que os resultados desta pesquisa serão enviados a todos que responderem ao questionário

Atenciosamente,

Edileusa Godói de Sousa
Pesquisadora
FEA/USP - Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

APÊNDICE 06 – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA – 2ª FASE DA PESQUISA

- O nome completo do (a) senhor (a) é.....
- A Formação é
- Seu cargo é.....
- Trabalha nesta Associação há anos
- A Associação foi fundada em
- Foi iniciada com..... associados
- Atualmente possui associados
- Destes são mulheres e homens
- O primeiro presidente foi.....
- Ele continua na Associação?
- Quantas vezes o presidente da Associação foi trocado?
- Quais os anos em que ocorreram as trocas?
- Quais foram os principais motivos para cada uma das trocas de presidente?
- Em sua opinião todas estas trocas de presidente foram realizadas no momento oportuno para a Associação? Ou em alguma delas a Associação, após a sucessão, teve algum problema, ou seja, talvez não seria a hora da troca do presidente?
- O (a) senhor (a) percebeu algum movimento contrário ou algum tipo de resistência à esta troca de presidente da Associação? Se sim, de quem partiu? Por qual motivo? De que maneira foi resolvido?
- Em sua avaliação como os associados se sentiram quanto ao futuro da Associação em decorrência das trocas de presidente?
- Em todas as trocas de presidente houve a preocupação de tornar o processo sucessório transparente para os associados e funcionários da Associação? Se sim, de que maneira isso foi realizado? Como se deram os fluxos de comunicação interna?
- A comunidade sempre ficou sabendo do processo de sucessão logo no início, ou só quando a sucessão se efetivava? Por quê?
- A comunidade, as lideranças locais, os clientes, os fornecedores, exerceram alguma influência durante alguns destes processos sucessórios? Se sim, de que maneira essa influência se manifestou?
- Quando a primeira sucessão ocorreu, ela já estava prevista em algum regulamento da associação (*estatuto, contrato social, regime interno, acordo de associados ou outros documentos internos*)?
- Todas as sucessões ocorreram para atender a este estatuto ou alguma ocorreu inesperadamente? - No caso de o processo de sucessão ter ocorrido repentinamente, qual foi o motivo?
- Se a sucessão estava prevista, a Associação tinha traçado (planejado) um plano por escrito para essa troca de presidente?
- Se sim, como este plano foi elaborado? Quem participou do planejamento?
- Foi formada alguma comissão para ajudar nesta troca de presidente?
- Vocês tiveram alguma ajuda de pessoas de fora da Associação, ou seja, ajuda de uma consultoria externa? Se sim, qual foi a principal contribuição dela?
- De que forma tem sido realizada a preparação (formação) dos novos presidentes? - No caso específico do (a) senhor (a), como se preparou para ocupar o seu atual cargo?
- O (a) senhor (a) teve o apoio do antigo presidente durante o processo sucessório? Comente.
- Como foi a relação entre o (a) senhor (a) e o antigo presidente durante o processo sucessório? Houve algum tipo de conflito? Se sim, qual foi?
- O antigo presidente está exercendo algum outro cargo no empreendimento? Ele exercer outros mandatos como presidente da Associação?
- Qual o número de candidatos que geralmente tem aparecido para ocupar a posição de presidente da Associação?

- Após a transição o (a) senhor (a) proporcionou, ou tem proporcionado, oportunidades para que os antigos presidentes da Associação colaborem com o empreendimento? Se sim, de que maneira?
 - Quais foram os principais aprendizados adquiridos pelo (a) senhor (a) durante o processo sucessório? O (a) senhor (a) tem buscado transmitir este aprendizado para os outros associados? Como?
 - Como tem ocorrido a eleição do presidente da Associação (*por assembleia, indicação do fundador, outras formas*)?
 - A Associação especifica limite de mandato de seu presidente no estatuto? Em caso afirmativo, qual o limite deste de mandatos? Isto está sendo cumprido?
 - Após o processo sucessório, geralmente ocorrem muitas mudanças na Associação? Se sim, que tipo de mudanças?
 - O que representou, ou tem representado, o maior *desafio* para o (a) senhor (a) no relacionamento com os clientes e os fornecedores da Associação, e também com a própria comunidade, após o afastamento do antigo presidente?
 - Na opinião do (a) senhor (a), o que tem mais dificultado esta troca de presidente na Associação?
- Na percepção do (a) senhor (a), o que mais tem facilitado esta troca de presidente na Associação?
- Quais outros aspectos, a respeito do processo sucessório em seu empreendimento, que o Sr. Acredita que seja importante a ser ressaltado e que não foi abordado nesta nossa conversa?

Validação dos dados secundários

- O Nome da Associação é:
- Esta localizada na
- O principal motivo para a criação da Associação foi.....
- A origem dos recursos para iniciar as atividades foi.....
- O local de funcionamento (sede) da Associação é (próprio, alugado)
- Os equipamentos utilizados pela Associação são (próprios, alugados)
- As principal (is) atividade (s) econômica (s) da Associação é (são).....
- A origem da matéria prima ou insumos é.....
- O destino dos produtos é (venda, troca, autoconsumo)
- Os principais espaços de comercialização da Associação são.....
- As dificuldades da Associação na comercialização dos produtos e/ou serviços continuam sendo.....
- Faturamento mensal da Associação.....
- A coordenação da Associação é realizada por meio de (*Assembleia de Sócios, Diretoria/Conselho diretor, Conselho Consultivo, Conselho Administrativo, outros*). Qual a frequência das reuniões?.....
- A Associação conta com apoio externo (assessoria, capacitação) para (*qualificação profissional, assistência jurídica, assessoria em marketing, planejamento, outros*)
- Os principais meios de divulgação (de produtos, serviços, atividades) utilizados pela Associação são (*TV, rádio, cartazes, outros*)
- Os principais parceiros da Associação continuam sendo (*Conselhos comunitários, ONGs, Igrejas, Órgãos governamentais, Universidades, Incubadoras, outras Associações*)
- O (a) senhor (a) tem o conhecimento de algum destes que deixou de ser parceiro após o processo sucessório?
- As fontes de crédito ou financiamento da Associação continuam sendo (*banco público, banco privado, banco do povo, cooperativa de crédito, outras instituições*)
- As dificuldades para obtenção de financiamento/crédito para a Associação continuam sendo.....
- A Associação continua a desenvolver a (*citar a ação comunitária*). Se sim, esta ação foi ampliada? Como?

**APÊNDICE 07 - MODELO DA CARTA CONVITE AO SUJEITO DA
PESQUISA – 2ª FASE DA PESQUISA**

Prezado (a) senhor (a) ,

Mais uma vez muito obrigada pela sua participação na primeira fase da pesquisa sobre **Sucessão em Empreendimentos Sociais no Brasil**. A sua colaboração foi de grande importância para os resultados obtidos nesta etapa.

Conforme o prometido, lhe encaminho em anexo estes resultados da pesquisa.

Espero contar com a sua valiosa participação na segunda fase desta pesquisa, na qual será realizada uma entrevista via telefone com o(a) Presidente da Associação ou a pessoa que o(a) representa.

O objetivo é buscar informações específicas sobre o processo sucessório (definido como as etapas realizadas para a troca/mudança do(a) Presidente e/ou Diretor(es) do empreendimento social) na sua Associação.

Caso concorde em colaborar nesta fase da pesquisa, peço que confirme o seguinte número de telefone (XX) XXXX-XXXX ou algum outro número, para que eu possa entrar em contato, de maneira que isso não gere nenhum custo para o seu empreendimento.

Por favor, indique também qual o melhor dia e horário para que eu efetue a ligação.

Muito obrigada, lembrando que os resultados desta segunda fase também serão enviados a todos que participarem.

Atenciosamente,

Edileusa Godói de Sousa
Pesquisadora
FEA/USP - Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

APÊNDICE 08 – SUGESTÃO PROTOCOLO DE PESQUISA - ESTUDO DE CASO

Os resultados desta pesquisa mostraram um conjunto de práticas e de tendências que vêm caracterizando o processo sucessório nas associações pesquisadas, entre as quais se destacaram: a permanência de um mesmo grupo a frente da organização, existindo somente uma troca de cargos de diretoria; a falta de planejamento para a sucessão; a busca pela formação de lideranças; as alterações estatutárias visando adequar a gestão das associações às mudanças legais e ao contexto de inserção.

Permeando estas práticas, parece existir uma série de fatores que podem vir também a influenciar as características do processo sucessório nestes empreendimentos, tais como: origem do empreendimento; elementos históricos, quantidade de associados; forma de vinculação dos associados; mudanças na estrutura organizacional; fontes de recursos; fatos marcantes ou incidentes críticos que modificaram as formas de atuação do empreendimento e suas relações com a comunidade.

Em virtude da natureza peculiar destes fatores, assume relevância a realização de estudos de casos em profundidade do processo sucessório neste tipo de empreendimento. Tendo por base essas considerações, sugere-se a seguir um protocolo de pesquisa para o estudo de caso:

Técnicas de Coleta de dados:

- d) levantamento de dados secundários: consulta aos documentos internos e externos do empreendimento social;
- e) observação direta;
- f) entrevistas em profundidade.

Ao longo desta pesquisa, caso sejam identificadas outras fontes que possam contribuir positivamente com a pesquisa, essas deverão ser incluídas no plano de trabalho.

Pesquisa documental

Para Yin (2001), a documentação apresenta como pontos fortes a estabilidade, exatidão, descrição e a ampla cobertura de eventos, ambientes e tempo. De acordo com Pádua (1997), a pesquisa documental é realizada com base em documentos atuais e/ou passados, considerados autênticos para descrever ou comparar fatos sociais, e assim estabelecer suas características ou tendências.

Para o estudo de caso, sugere-se a pesquisa documental nos registros do empreendimento social, buscando informações sobre o histórico da organização e as atividades desenvolvidas durante o processo sucessório. O objetivo é identificar, descrever e analisar como tais atividades foram planejadas e qual foi sua realidade no campo de ação.

A pesquisa documental pode-se fundamentar em materiais, como: documentos oficiais, atas, registros históricos, estatuto da organização, planos de trabalho, fotos, *folders*, reportagens, página da organização na *internet*, projetos, relatórios de atividades, dentre outros coletados durante as visitas ao empreendimento.

Observação direta

Para Marconi e Lakatos (2002) a técnica da observação deve ser empregada como ponto de partida da investigação social. Para o estudo de caso, a observação pode ser do tipo “observação direta não estruturada”, que consiste no monitoramento de todos os aspectos que se mostram importantes para o problema em foco (MALHOTRA, 2006). Ela pode ser ainda do tipo não participante, ou seja, a pesquisadora presencia o fato, mas não participa dele, se comportando como espectadora (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A observação pode ser realizada no cotidiano da organização, por ocasião das visitas realizadas pelo(a) pesquisador(a), e também, durante as entrevistas, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementem os dados gravados. O registro das observações é feito, na maioria das vezes, por intermédio de anotações.

Quadro 15 - Orientações para observações diretas

Oportunidades de observações	Alguns Indicadores
Durante o serviço cotidiano	- os ambientes, o uso do espaço físico e do tempo; - as falas, a comunicação informal; - os gestos e rituais cotidianos entre as pessoas.
Nas reuniões	- as falas, a comunicação informal antes, durante e depois das reuniões; - os gestos e comportamentos de cada participante durante as reuniões; - o clima nas reuniões e o estado de espírito de cada pessoa; - os objetos, documentos ou quaisquer artefatos presentes, durante a reunião; - os temas e encaminhamentos tomados a partir da reunião.
Nas entrevistas	- a entonação da voz e as expressões do rosto e do corpo dos entrevistados; - o gestual dos entrevistados; - o clima dos diálogos, em cada uma das etapas das entrevistas.

Entrevista em profundidade

Segundo Selltiz *et al* (1987), a entrevista em profundidade costuma ser usada para estudos mais intensivos de percepções, atitudes, motivações, pois, possibilitam a revelação de aspectos carregados de valor, permitindo que a definição da situação de entrevista se exprima de maneira completa e minuciosa, além de despertar o contexto social e pessoal de crenças e sentimentos. Dentre as vantagens desse método citam-se: o entrevistador pode tirar dúvidas, explicar as questões, permite também identificar as discordâncias. (MARCONI e LAKATOS, 2002; MATTAR, 1996).

No estudo de caso, sugere-se realizar aproximadamente 30 entrevistas envolvendo os atores listados abaixo, preferencialmente, na seguinte ordem:

- 1º) os fundadores do empreendimento social que não estão em cargos da diretoria (quando possível);
- 2º) 06 associados - a escolha desses associados segue o seguinte critério: 03 associados com mais tempo de afiliação ao empreendimento e 03 associados com afiliação mais recente;
- 3º) os 03 principais parceiros - identificados a partir da análise documental;
- 4º) os 03 principais fornecedores - identificados a partir da análise documental;
- 5º) os 03 principais clientes - identificados a partir da análise documental;
- 6º) 06 representantes da comunidade - escolhidos aleatoriamente;
- 7º) atual grupo de dirigentes do empreendimento: Presidente, Vice-presidente, 1º Secretário; 2º Secretário; 1º Tesoureiro; 2º Tesoureiro.

Caso não seja possível manter a ordem acima, pode-se adaptá-la de acordo com a disponibilidade das pessoas a serem entrevistadas.

As questões a serem pesquisadas devem ser colocadas aos entrevistados de forma aberta, e não exercer nenhum tipo de indução às suas respostas. Contudo, outras questões relevantes que surgirem no decorrer da entrevista, e que não constam no roteiro, podem ser exploradas. O(a) pesquisador(a) sempre que possível buscar fatos concretos sobre as respostas dos entrevistados e cruzar informações com respostas dos outros entrevistados, bem como com as observações realizadas.

Recomenda-se entrevistas de aproximadamente 2 horas (no mínimo 1 hora e 30 minutos, dependendo da disponibilidade do entrevistado) e conduzidas pelo(a) pesquisador(a), em local, datas e horários acordados.

A fim de enriquecer a análise posterior, considerando as fontes utilizadas, recomenda-se descrever as principais atribuições de cada entrevistado, qual é o tempo de atuação na associação e na posição ocupada. No quadro 16, estão as principais orientações para a realização das entrevistas:

Quadro 16 - Orientações para as entrevistas

Material utilizado para a entrevista	Procedimentos	Finalidades
<ul style="list-style-type: none"> - Roteiros de entrevista; -Cópias dos roteiros de entrevista para os entrevistados; -Formulário para coleta de dados gerais; - Gravador e/ou filmadora - Máquina fotográfica; - Bloco de notas e caneta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do projeto de tese ao entrevistado e explicação geral sobre a finalidade da entrevista; - Compromisso de confidencialidade; - Pedido de permissão para gravar e/ou filmar a entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir clareza na comunicação e respeito aos critérios de credibilidade e ética da pesquisa; - Introduzir o tema e começar a coletar material.

Após cada entrevista, redigir um resumo da mesma. O resumo deve conter informações gerais sobre o nome do empreendimento e do entrevistado, o cargo dele, seu *e-mail* e telefone, data, início e término da entrevista. Se a entrevista for gravada, procede-se a transcrição de trechos considerados relevantes.

O Quadro 17, a seguir, mostra os principais tópicos sugeridos para serem abordados nas entrevistas, com suas respectivas questões:

Quadro 17 - Orientações para as entrevistas

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Indivíduo	Lideranças e associados - Perfil - Motivações	- Compor o perfil das pessoas envolvidas com a organização; - Identificar as motivações das pessoas para fazerem parte da organização.	- Estatuto social - Brochuras sobre a história da organização - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc.) - Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização	- Fale um pouco de sua história pessoal - Conte como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento com a organização? - Descreva as características dos associados.	- Fale um pouco de sua história pessoal - Conte como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento com a organização? - Descreva as características dos associados.	- Quem foram os fundadores da organização? - Como você tomou contato com a organização?	- Há quanto tempo está na organização? - Como você tomou contato com a organização? - Descreva as características da diretoria.	- Por meio de quem você tomou contato com a organização? - Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?	- Por meio de quem você tomou contato com a organização? - Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?	- Por meio de quem você tomou contato com a organização? - Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?
	Processo sucessório - Papéis das lideranças - Habilidades requeridas das lideranças	- Identificar os principais papéis exercidos pelas lideranças para o processo sucessório; - Identificar as principais habilidades que a organização requer de suas lideranças.	- Estatuto social - Regimento Interno - Manual de Procedimentos - Brochuras sobre a história da organização - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc)	- Você já foi o presidente da organização? Se sim, por quanto tempo? Por que não está mais na direção da organização? - Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização? - Qual é o seu papel em relação ao processo sucessório?	- Há quanto tempo está como presidente? - Os seus possíveis sucessores já foram escolhidos? Se sim, eles estão preparados? - Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização? - Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter?	- Há quanto tempo está na diretoria da organização? Quais os cargos você já ocupou? - Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização? - Qual é o seu papel em relação ao processo sucessório? - Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter?	- Você já ocupou algum cargo na direção da organização? Se sim, por que não ocupa mais? Se não, pretende ocupar? - Qual o papel do presidente da organização? - Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter? - Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização?			

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Organização	Perfil da organização - Origens - Missão - Valores - Produtos e serviços - Rotinas	- Compor a identidade da organização pela perspectiva dos atores envolvidos; - Identificar os momentos históricos, as mudanças, os pontos de transformação.	Estatuto social Regimento Interno Manual de Procedimentos	- Conte a história da organização. - Por que a organização existe? Qual é seu papel social?	- Conte a história da organização. - Por que a organização existe? Qual é seu papel social?	- Conte a história da organização. - Por que a organização existe? Qual é seu papel social?	- Conte a história da organização. - Por que a organização existe? Qual é seu papel social?	- O que você sabe sobre a organização? - Como a organização é vista no mercado?	- O que você sabe sobre a organização? - Como a organização é vista no mercado?	- O que você sabe sobre a organização? - Como a organização é vista na comunidade?
			Brochuras sobre a história da organização Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc) Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização.	- Os objetivos da organização continuam as mesmos desde a sua criação, ou mudaram ao longo da trajetória da organização? Por quê? - Quais são os produtos e serviços da organização? - Qual o perfil dos cidadãos beneficiários? - Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?	- Os objetivos da organização continuam as mesmos desde a sua criação, ou mudaram ao longo da trajetória da organização? Por quê? - Quais são os produtos e serviços da organização? - Qual o perfil dos cidadãos - beneficiários? - Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?	- Como funciona a organização? O que é mais valorizado na organização? - Como é o relacionamento de todos na organização?	- Como funciona a organização? O que é mais valorizado na organização? - Como é o relacionamento de todos na organização?	- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social? - Quais são os produtos e serviços da organização? - Como é o relacionamento da organização com você?	- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social? - Quais são os produtos e serviços da organização? - Como é o relacionamento da organização com você?	- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social? - Quais são os produtos e serviços da organização? - Como é o relacionamento da organização com você?

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Organização	Forma Organizacional - A natureza do trabalho - Estrutura - Momentos Críticos - Aprendizados	- Entender a dinâmica de trabalho, a divisão de tarefas, a forma de trabalho; - Entender quais são os recursos mais usados, quem decide sobre eles e como são alocados; - Identificar se há e como se dá o compartilhamento das aprendizagens individuais com o grupo de associados	Planos de Trabalho Relatórios de Atividades Planejamento anual Projetos submetidos a potenciais financiadores Calendário de Trabalho Relatórios de Avaliações	- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim? - Quais foram as fontes de recursos da organização para a sua criação? - Como foram determinados os procedimentos de captação destes recursos? - Quais são as atividades que você desempenha hoje? - Conte algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe pareça importante durante sua vida nesta organização. - Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?	- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim? - Quais são as fontes de recursos da organização? - Quem determina os procedimentos de captação? - Quem controla o uso dos recursos? - Quais são as atividades que estão a cargo do presidente? - Conte algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe pareça importante durante sua vida nesta organização. - Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?	- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim? - Quais são as fontes de recursos da organização? - Quem determina os procedimentos de captação? - Quem controla o uso dos recursos? - Quais são as atividades que estão a cargo da diretoria? - As ações de desenvolvimento das pessoas são planejadas? Se sim, quem as planeja e com base em que são planejadas?	- Poderia narrar um dia típico de trabalho seu na organização? - A diretoria se preocupa com o desenvolvimento dos associados? Por quê? Sempre foi assim? - Você participa de ações de desenvolvimento promovidas pela e/ou na organização? Se sim, de quais participa? Você sabe por que participa delas? - Quando você tem uma ideia sobre algo relacionado ao seu trabalho você a discute com os outros associados? - Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?	- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.	- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.	- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Organização	Governança - Processo decisório - Controle e Avaliação - Planejamento - Comunicação	- Identificar as características do processo decisório, os atores que dele participam, o caráter descentralizador ou centralizador, os níveis de autonomia e controle; - Identificar se os associados da organização estão preocupados e engajados com o seu desenvolvimento e porque sim/não.	Atas das assembleias e das reuniões da diretoria	- Desde a criação da organização, quais foram os principais problemas/ desafios enfrentados por ela?	- Como acontecem os processos de tomada de decisão na organização? - Quem participa? Quem opina? - Quais comitês e/ou conselhos estão em funcionamento atualmente?	- Nos últimos 10 anos, quais foram os principais problemas/ desafios enfrentados pela organização? - Como a organização lidou com estes desafios? Que decisões foram tomadas frente a cada um deles?	- Quais tem sido os principais problemas/ desafios enfrentados pela organização? - Como estão sendo enfrentados estes desafios? - Quem mais toma as decisões frente a estes desafios?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?
			Plano Estratégico	- Como foram enfrentados estes desafios?	- Quem mais tomou as decisões frente a estes desafios?	- Quem participou nas decisões? Quem opinou?	- Todas as ações realizadas na organização são comunicadas para os associados?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?	- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?
			Planos de Trabalho	- Qual a sua participação na tomada de decisões da organização?	- Quais são as dificuldades atuais enfrentadas pela organização na relação com seus associados?	- Houve uma avaliação sobre os resultados destas decisões para a organização? Como foi feita?	- O que a direção da organização deveria melhorar na sua relação com os associados?			
			Relatórios Anuais	- Existe sua participação no planejamento das ações da organização?	- As ações de desenvolvimento das pessoas são planejadas?	- Quem participou nas decisões? Quem opinou?	- Vocês se preocupa com o seu desenvolvimento como profissional? Se sim, o que tem feito neste sentido?			
			Relatórios de Avaliações		- Se sim, quem as planeja e com base em que são planejadas?	- Quem participou nas decisões? Quem opinou?				

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Organização	Processo Sucessório - Motivações - Etapas - Barreiras - Mudanças - Benefícios decorrentes do processo	- Identificar os motivos e as etapas do processo sucessório; - Identificar quais os desafios enfrentados atualmente pela organização, a fim de verificar se estão relacionados ao processo sucessório; - Verificar as mudanças ocorridas após o processo sucessório, e se elas foram benéficas ou não para a organização.	Estatuto social Atas das assembleias e das reuniões da diretoria Plano Estratégico Planos de Trabalho Calendário de Trabalho Relatórios de Avaliações	- Quando ocorreu o primeiro processo sucessório na organização? Qual foi o motivo? - Quantos processos sucessórios já ocorreram na organização? - Já ocorreu algum tipo de conflito durante algum processo sucessório? Se sim, que tipo de conflito? Quais as consequências para a organização? - Conte quais as mudanças mais frequentes têm ocorrido após cada processo sucessório? Tais mudanças têm favorecido ou não a organização? Por quê? - Como tem sido sua relação com o atual presidente da organização?	- Como ocorreu a formação da chapas que concorreram no último processo sucessório? - Quais as principais reações dos associados em relação ao último processo sucessório? Quais os problemas mais frequentes, relativos ao processo sucessório? Como são gerenciados? Que ações são tomadas no sentido de melhorar a gestão do processo sucessório? - Como tem sido sua relação com o antigo presidente da organização?	- Quais as principais etapas percorridas pela organização durante o último processo sucessório? - Que tipo de barreira o último processo sucessório enfrentou durante o período de implementação? - Quais são as principais dificuldades para o aprimoramento do processo sucessório na organização? - Como a realização do processo sucessório tem influenciado o desempenho da organização?	- As estratégias, normas, procedimentos, práticas e processos da organização têm mudado? Se sim, que alterações foram essas? Quando ocorreram? - O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais? - Quais os principais benefícios para a organização percebidos após o último processo sucessório realizado? - Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente?	- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente? - O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?	- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente? - O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?	- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente? - O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Ambiente	Público externo - Relações - Importância - Comunicação	- Verificar a legitimidade da organização frente ao público externo - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> para a organização e as suas influências para as decisões da organização	Atas das assembleias e das reuniões da diretoria Plano Estratégico Planos de Trabalho Calendário de Trabalho Relatórios de Avaliações - Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização Brochuras sobre a história da organização Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc)	- A comunidade participou para a criação da organização? De que forma? - Quais foram os principais parceiros para a criação da organização? Qual foi o papel de cada um? - A aproximação da organização com a comunidade, desde a sua criação, tem aumentado ou diminuído? Por quê? - Quais foram os momentos críticos vivenciados pela organização desde a sua fundação, considerando aspectos externos a ela? - Qual foi o seu papel junto à comunidade quando a organização foi criada? Qual tem sido agora?	- Existe algum fator limitante no relacionamento com os públicos externos (leis, características dos clientes, etc.) - Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes. - Quais as dificuldades vivenciadas pela organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes. - Quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela? - Qual tem sido o seu papel junto à comunidade? Quais são os principais canais de comunicação da organização com o público externo?	- Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes. - Quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela? - A organização tem conseguido superar estas dificuldades? Como? - Quais pessoas e organizações estão sendo essenciais para o empreendimento superar estas dificuldades?	- Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes. - Em sua opinião, quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela? - A organização tem conseguido superar estas dificuldades? Como? - Quais pessoas e organizações estão sendo essenciais para o empreendimento superar estas dificuldades?	- Como você avalia seu relacionamento com a organização? - Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como? - O que a organização deveria melhorar na sua relação com você? - Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?	- Como você avalia seu relacionamento com a organização? - Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como? - O que a organização deveria melhorar na sua relação com você? - Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?	- Como você avalia seu relacionamento com a organização? - Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como? - O que a organização deveria melhorar na sua relação com você? - Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?

Dimensões	Aspectos	Objetivos	Dados secundários	Dados primários – Roteiro de Entrevista						
				Fundadores	Presidente	Diretoria	Associados	Fornecedores e clientes	Parceiros	Representantes Comunidade
Ambiente	Processo Sucessório - Influências dos <i>stakeholders</i>	- Verificar a influência do contexto externo na condução do processo sucessório	- Atas das assembleias e das reuniões da diretoria - Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização Relatórios de Avaliações	- Desde a fundação da organização, em algum momento a comunidade se manifestou contrária à troca de algum presidente? Se sim, por quê?	- Houve algum tipo de monitoramento durante o último processo sucessório com relação à satisfação dos clientes, fornecedores e comunidade com relação à sucessão? De que forma? - A organização teve assistência de outras pessoas externas para a condução do último processo sucessório? Se sim, como ocorreu? - Existem mecanismos que possibilitem o acompanhamento do processo sucessório por parte da comunidade ou fornecedores e clientes? Exemplifique.	- A comunidade tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório? De que forma? - A organização deixou de ter algum parceiro, fornecedor ou cliente, após o último processo sucessório? Se sim, qual o motivo? - Você percebeu alguma influência da comunidade na escolha do atual presidente?	- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê? - Na sua percepção, o atual presidente é bem aceito na comunidade? Explique. - Você acredita ser importante uma maior interação da comunidade em relação ao processo sucessório na organização? Por quê?	- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê? - Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização? - Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?	- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê? - Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização? - Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?	- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê? - Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização? - Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?

FONTE: elaborado pela pesquisadora

Tratamento dos dados coletados e análise dos resultados

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Alves (1991, p. 58) assinala que “[...] a análise e interpretação dos dados, embora só assumam sua forma definitiva nesta fase, acompanham todo o processo de investigação.”

Para a análise dos dados coletados pode-se utilizar a técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1992), ou seja, a comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, com o objetivo de convergência de conclusões e proposições. Esta perspectiva é adequada para esta investigação, devido à possibilidade de sua utilização poder tornar explícitas informações difíceis de serem identificadas em um ambiente natural onde a distinção entre o fenômeno e as evidências não estão claras.

Para compatibilizar os dados recolhidos recomenda-se estruturar um protocolo de análise único, buscando aumentar a validade e confiabilidade dos resultados da pesquisa. A interpretação dos resultados deve ser realizada mediante a convergência entre a teoria e o estudo de caso.