

1 Introdução

“Estamos em um momento novo (...) recolocar o debate atual numa perspectiva histórica, do que aconteceu e o que está acontecendo, é absolutamente indispensável. O momento atual é marcado pelo fato de que nossas intervenções funcionam como um entrelaçamento do processo do desenvolvimento da humanidade e do processo histórico. Durante algum tempo, o que fazíamos não interferia de forma significativa no âmbito maior. Hoje adquirimos tecnologia necessária para desencadear um processo de mudança climática que, se não for contido a tempo, trará ameaças à própria humanidade”.

Ignacy Sacks

Em entrevista ao Estado de São Paulo (14 de março de 2007).

A humanidade assiste a um momento de sua história marcado por alguns impasses. Seguir no atual modelo de busca do desenvolvimento econômico, ou rediscutir o mesmo, aprimorando a qualidade de vida da presente geração e das que estão por vir? Continuar a dar prioridade à prosperidade material ou repensar os valores da sociedade para a existência de um senso mais coletivo de vida?

Esse impasse é refletido na relação das pessoas com suas vidas e com o trabalho; e as empresas também vêm sendo impactadas por essa mudança cultural. Por meio da observação de tendências socioambientais atuais, constata-se como necessário a qualquer organização repensar a forma hoje vigente de lidar com o mundo.

De acordo com estudo do IBGE, de comparação entre os censos de 1940 e 2000, a população brasileira cresceu quatro vezes, e o Brasil rural tornou-se urbano (31,3% para 81,2% de taxa de urbanização). Na década de 1940, menos de um terço (31,3%) da população morava nas cidades, enquanto em 2000 já eram 81,2%. O contingente de população urbana, que correspondia a 12,8 milhões de habitantes em 1940, atingiu 137,9 milhões no último Censo. Os problemas sociais, naturalmente, agravaram-se.

Paralelamente, podemos observar outra tendência, de migração da comunicação para o mundo virtual, que vem transformando a dinâmica da informação, as relações humanas, a noção de espaço e tempo, além das

ferramentas disponíveis para a atuação em rede. O avanço da tecnologia em telecomunicações tornou a informação acessível a todos, criando um terreno cuja ordem é a transparência nas relações, na conduta dos negócios, visando fortalecer a imagem e a credibilidade que passaram a ser, em alguns ramos de atividade, os principais ativos das organizações. Com a mesma facilidade e velocidade, o consumidor se comunica com a empresa e dissemina sua opinião sobre a mesma. Essa noção de poder, que surgiu com a mudança da dinâmica da informação, trouxe uma maior conscientização por parte dos gestores, e a demanda de reinvenção constante para administrar a vida da empresa.

O avanço da medicina, por sua vez, trouxe o aumento da perspectiva de vida, gerando no cenário econômico e social um número crescente de aposentados com energia de trabalho. Este grupo, cada vez mais significativo, de pessoas conscientes das questões fundamentais para o ser humano, constitui um exército de potenciais voluntários.

Internacionalmente, os países desenvolvidos vêm percebendo que, nos mercados onde estão filiais responsáveis por boa parte de suas receitas, existe a necessidade de desenvolvimento social e preservação ambiental para que esses mercados se mantenham em crescimento, de forma sustentável. Muitas das empresas multinacionais têm hoje alguma iniciativa de cunho social ou de preservação ambiental em seus planos de trabalho em suas subsidiárias localizadas em países em desenvolvimento, buscando também a construção de uma imagem positiva. As empresas nacionais, gradativamente, também vêm adotando essas questões em suas visões de negócios.

Todos esses acontecimentos e tendências vêm ocorrendo simultaneamente, e de forma integrada, e precisam ser observados com atenção em uma análise do macro-ambiente de uma organização.

A alternativa de atuação junto a questões sociais e ambientais em parceria com organizações sem fins lucrativos, ou organizações não-governamentais (popularmente conhecidas como ONG's) vem sendo utilizada por empresas. Elas integram o Terceiro Setor, que é hoje o que mais cresce no mundo todo.

O presente estudo teve como foco uma organização não-governamental – ONG – sem fins lucrativos, existente há 13 anos no Rio de Janeiro que, visando sua sustentabilidade, tem trabalhado nos últimos anos com o objetivo de otimizar a geração de receitas, sua eficiência e atuação dentro da rede que integra. Sempre

de acordo com a sua orientação para a responsabilidade social, e para todos os seus *stakeholders* (partes interessadas).

Com o objetivo de analisar se a estratégia atual da ONG – precisamente o Instituto da Criança – considera em seu planejamento e processo decisório as implicações das alianças da organização, foram aplicados modelos de análise estratégica, sendo um deles ainda não aplicado a casos de ONGs, aqui consideradas com as suas especificidades.

O presente trabalho foi edificado sobre a crença de que podemos buscar a transformação da atual realidade do país por meio da formação de redes estratégicas que tenham por objetivo a revisão dos atuais valores da sociedade, a mudança cultural e a articulação efetiva das diferentes partes da sociedade brasileira em prol de resultados concretos e mais imediatos, considerando todas as partes envolvidas. A escolha do Instituto da Criança como objeto de estudo de caso, foi feita por considerá-la uma importante ONG do Rio de Janeiro e por acreditar em sua missão, nas pessoas que integram sua rede, e no futuro dessa combinação.

1.1. O problema

As empresas, que já lidavam com um ambiente progressivamente mais competitivo, têm hoje, com o agravamento da complexidade social no Brasil, uma realidade: a necessidade de considerar a problemática social e a questão do meio-ambiente em suas agendas de trabalho e em seus orçamentos. A recente divulgação do Relatório Científico sobre aquecimento global e a constatação de co-responsabilidade para reverter a situação, trouxeram o sentimento de urgência e a crescente mobilização das pessoas, em seus diferentes papéis. Essa progressiva conscientização por parte do governo, das empresas, e de toda sociedade civil nos incentiva a trabalhar em rede, fortalecendo essa visão de co-responsabilidade entre as partes na transformação do todo.

Estamos vivendo, nos últimos anos, uma sucessão de escândalos que trouxeram à tona não somente a ineficiência do Estado, mas o grau de degradação dos valores da sociedade. Acredita-se que, através da mobilização dos diferentes

setores da sociedade, torna-se possível potencializar a transformação do atual modelo, que não parece estar funcionando.

Cabe às organizações não-governamentais, sem fins lucrativos, descobrir como lidar com o seu importante papel social, que parece ganhar força progressivamente. E dos gestores de organizações, em geral, espera-se que conheçam esses novos atores do mercado, e saibam transformá-los em forças e oportunidades estratégicas, reconhecendo a relevância de suas vozes junto aos seus *stakeholders*.

Entendemos que gerenciar o trabalho em rede, com o necessário alinhamento estratégico e orientação para os *stakeholders*, está se tornando imprescindível para o sucesso sustentável de organizações cada vez mais engajadas com essa causa. Dentro do conceito de responsabilidade social está incluída a atuação da empresa na comunidade em que está inserida, o que muitas vezes cria demanda de trabalho para as entidades do Terceiro Setor, capazes de suprir essa lacuna com especialidade.

Ainda em estudo, a ISO 26000, norma em construção para estabelecer parâmetros para responsabilidade social, deverá funcionar como um guia, e incentivar as empresas a procurarem as ONGs que tenham administração mais transparente.¹

As bolsas de valores, importantes símbolos do capitalismo, já detém iniciativas e índices que dão uma indicação de que as questões social e ambiental são imprescindivelmente dignas de atenção dentro da gestão do valor da empresa no mercado. Alguns exemplos vêm se tornando progressivamente presentes, como o da Bolsa de Mercadorias e de Futuros (BM&F) que realizou, em setembro último, em São Paulo, o primeiro leilão de créditos de carbono do mundo em uma bolsa. Foram vendidos 800 mil certificados de emissão reduzida, que são os títulos negociados no ambiente do Protocolo de Kyoto. O banco holandês Fortis Bank NV/AS arrematou, por R\$34 milhões, créditos de carbono pertencentes à Prefeitura de São Paulo, pagando ágio de 27,5% em relação ao preço estabelecido inicialmente.

Outro exemplo, A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), criou em 2003 a Bolsa de Valores Sociais e Ambientais (BVS&A), iniciativa que captou e

irrigou projetos sociais com R\$20 milhões até outubro de 2007. O investidor, além de receber desconto no Imposto de Renda, acompanha resultados sociais da aplicação do seu dinheiro, via Internet, da mesma forma que funciona a bolsa de valores. Paralelamente, também criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), com adesão voluntária por parte das empresas listadas, e aderiu ao Pacto Global, sendo a primeira bolsa de valores do mundo a fazê-lo.²

As empresas que já têm iniciativas sociais e ambientais buscam maior aprofundamento quanto aos próximos passos junto à consultorias, incluindo o tema com peso crescente em sua agenda de trabalho. As empresas que hoje não têm qualquer atuação e conhecimento sobre o tema buscam ações pontuais e seguem as mais experientes na determinação desses primeiros passos em ações de cunho social e ambiental.

Os olhos se voltam, portanto, para o funcionamento do Terceiro Setor, que tem sua própria dinâmica de atuação, e vem sinalizando maior profissionalismo nos últimos anos, acompanhando as mudanças na sociedade e no mercado de trabalho. Apesar de sua gestão significativamente distinta da gestão de organizações com fins lucrativos, as organizações do Terceiro Setor vêm atraindo muitos dos profissionais que trazem práticas e cultura voltadas para a obtenção de resultados financeiros, atingimento de metas e competitividade. O resultado dessa química, em longo prazo, tem sido discutido, visto ora como positivo, ora como digno de cuidados.

Além do indiscutível processo de aprimoramento das práticas de gestão, dentro desse setor, encontramos uma segunda tendência: o acirramento, por parte das organizações não-governamentais, da concorrência por recursos.

A queda na confiança nas instituições – nos partidos políticos, no poder Executivo, Legislativo e Judiciário, em empresas públicas e também privadas – sofreu uma aceleração ainda maior na última década e fez com que as ONGs passassem a assumir um grau ainda maior de responsabilidade na gestão de seus recursos.

¹ Entrevista “ONGs e empresas vão falar a mesma língua.”, com o advogado Azor El Achkar. Caderno Razão Social, Jornal O Globo, maio de 2007.

² Revista Plurale, outubro de 2007, p. 60.

Segundo Grayson e Hodges (2002), na nova ordem mundial, as ONGs aparecem como as instituições nas quais as pessoas mais confiam. Relatam que, em 2000, um ano depois da batalha de Seattle, foi realizada uma pesquisa sobre atitudes entre formadores de opinião na Austrália, na França, na Alemanha, no Reino Unido e nos Estados Unidos e descobriu-se, dentre outras constatações, que quase o dobro das pessoas confia que as ONG's "fazem o que se deve fazer", em comparação com governos, veículos de comunicação e empresas. Também acreditam que ONG's como Anistia Internacional, Greenpeace, Sierra Club e World Wildlife Fund (WWF) têm mais credibilidade com o público do que companhias como Exxon, Microsoft, Monsanto, Nike e Ford.

Grayson & Hodges (p.36, 2002), citando o Centro de Estudos da Sociedade Civil John Hopkins³, mencionam que em 1999 foi realizada uma pesquisa em 22 países, desenvolvidos e em desenvolvimento, e constatou-se que o número de entidades sem fins lucrativos garantiam, em média, 1 em cada 20 empregos em horário integral, o correspondente a 19 milhões de empregos, numa atividade avaliada em US\$1 trilhão. Em alguns desses países, foi medido o crescimento do que chamaríamos de mercado de organizações não-governamentais, e constatou-se que, entre 1990 e 1995, houve um crescimento de 23% comparado a 6,2% em toda a economia. Estes autores citam ainda outra pesquisa, do *Yearbook of International Organizations* 2000 (União das Associações Internacionais, 2000), segundo a qual o número de ONGs que atuam em mais de um país cresceu de 6 mil em 1990 para 26 mil 1999.

As organizações não-governamentais encontram freqüentes dificuldades na captação de recursos para a manutenção de suas atividades, em parte devido aos sucessivos escândalos na imprensa envolvendo algumas ONGs, sejam organizações fantasmas, ou vinculadas a partidos políticos e sendo usadas como ferramenta para desvio de dinheiro público, ou ainda captando recursos em prol de diversas causas mas sem aplicá-los na finalidade divulgada.

Essas tendências apontam para a carência de profissionais que possam garantir uma gestão da atuação social com transparência, planejamento

³ Citado por G & H, p. 36, como uma informação da publicação *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, do Centro de Estudos da Sociedade Civil Johns Hopkins, Baltimore, EUA, 1999.

estratégico, e profissionalismo, incluindo a prestação de contas e o conhecimento dos aspectos legais da operação.

Acredita-se que para criar o futuro, uma organização precisa transformar as regras de engajamento de um setor, redefinindo as fronteiras entre os setores ou criando setores inteiramente novos (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Se o desafio principal das organizações, hoje, é o de transformar situações e quebrar paradigmas, as organizações do Terceiro Setor têm o potencial de assumí-lo.

Existe também uma outra tendência: o crescimento vertiginoso da conscientização da sociedade do seu protagonismo nas ações de transformação dos problemas sociais. Com o incremento do uso da Internet, o fluxo mais rápido de informações, que são agora mais amplamente acessíveis, e, não menos importante, com a maturidade da democracia no Brasil, as pessoas passaram a ter contato mais fácil com diversas organizações, diferentes setores da sociedade, e formadores de opinião, ganhando assim, maior poder de mobilização numa direção comum.

Surgem então novas formas de atuação na área de responsabilidade socioambiental no Brasil. As tendências citadas nos conduzem a um cenário no qual as pessoas e organizações, de diferentes níveis de renda, confeccionam uma teia social complexa, composta por diferentes tipos de alianças estratégicas, que precisam ser compreendidas com mais propriedade, para uma melhor gestão do todo por meio das partes que a compõem.

O Instituto da Criança – caso escolhido neste estudo - é uma organização sem fins lucrativos, atuante desde 1994 no Rio de Janeiro, que, por meio de sua rede de voluntários e parceiros, oferece apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico a projetos sociais, possibilitando assim o desenvolvimento de crianças, adolescentes e suas famílias. O IC, que, ao longo desses anos, conseguiu reunir dezenas de empresas parceiras, representando para a grande maioria a primeira iniciativa social, é um exemplo pertinente das novas tendências na área de responsabilidade social no Brasil.

A organização vinha, até 2005, trabalhando de forma mais informal: era um grupo de pessoas, com o objetivo comum de realizar algum trabalho para mudar a realidade social do Rio de Janeiro. Utilizavam a dinâmica de reuniões semanais de todo o corpo de voluntários, contando apenas com um funcionário para centralizar as operações de cobrança dos doadores, organização de eventos, logística de

recebimento e entrega das doações. Dessa forma, o IC dava suporte a alguns empresários que, também de maneira informal, envolviam suas empresas em ações esporádicas em prol dos projetos apoiados pelo Instituto.

Diante da observação do progresso no Terceiro Setor, e do potencial dessa rede, a Diretoria do Instituto da Criança optou por estruturar-se como uma empresa, no caso uma empresa sem fins lucrativos, e com o objetivo de transformação social. Iniciou-se então o processo de profissionalização da equipe, sistematização dos processos, e formalização das relações com os principais *stakeholders*, dentre os quais estão os projetos sociais apoiados, empresas parceiras e voluntárias.

A nova equipe, com a missão de coordenar essa mudança organizacional, convocou o grupo de voluntários, os coordenadores dos projetos e a Diretoria para um *workshop* de planejamento estratégico, com 2 dias de duração, e com vistas a assegurar o alinhamento dos objetivos do grupo e a construção conjunta de uma mesma visão de futuro: o que o IC gostaria de ter, de ser e onde pretendia estar em 2 anos. Foram detectadas as barreiras que impediam o alcance desse patamar, e traçadas ações para superá-las. No encontro, o grupo dividiu esses desafios em 7 grandes linhas de ação, em ordem de prioridade: Gestão, Captação, Retenção, Voluntariado, Cultura, Projetos Sociais e Métricas.

O melhor entendimento sobre a rede na qual o Instituto da Criança se insere, somado a uma avaliação estratégica de suas atuais alianças, deverão permitir à Direção da organização visualizar erros e acertos na condução do atual plano bianual de trabalho (2006/2007), potencializando forças e oportunidades, amenizando fraquezas e riscos.

O presente estudo parte da suposição de que a utilização de modelos de análise estratégica desenvolvidos para identificar as implicações estratégicas das alianças e redes estratégicas, já utilizados em estudos de organizações de outros setores e atividades, poderá trazer ao Instituto da Criança uma grande vantagem estratégica, visto que sua rede é ampla, rica, e vem respondendo de forma muito positiva aos estímulos das ações de captação de recursos e de parcerias.

A experiência da pesquisadora, autora desta dissertação, na Direção Executiva da organização, acompanhando de perto todo o processo, possibilitou a percepção de oportunidades ainda inexploradas. A fotografia atual da estrutura organizacional mostra uma equipe enxuta, ainda se ambientando nesse setor.

Também evidencia recursos administrativos escassos para investimentos mais significativos, fazendo com que ações sejam priorizadas em detrimento de potenciais oportunidades.

Acreditamos que o estudo acerca das alianças e redes estratégicas de uma organização do Terceiro Setor poderá beneficiar a própria organização-foco, bem como auxiliar outras pessoas ou organizações na estruturação de suas próprias iniciativas com fins sociais, e com maior potencial de auto-sustentabilidade.

1.2. Pergunta de pesquisa

Assim, formulou-se a seguinte questão central da pesquisa:

No caso de uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, especificamente o Instituto da Criança, e adotando como objetivo sua sustentabilidade, com orientação de responsabilidade socioambiental para todos os *stakeholders*, em que sentido as implicações estratégicas de suas principais alianças e redes mudam a adequação estratégica realizada apenas com base nos fatores macroambientais, estruturais e organizacionais?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo final

O presente estudo tem por objetivo aplicar e adaptar a uma organização sem fins lucrativos, mais especificamente ao Instituto da Criança, um ferramental de avaliação da adequação estratégica relacional que vem sendo utilizado em outros tipos de organizações. Essa aplicação e adaptação visam evidenciar que a ótica relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos, notadamente às alianças e às redes formadas pelas organizações, agrega valor e novas perspectivas para a decisão estratégica, complementando a avaliação feita apenas com base nos fatores macro-ambientais, estruturais e organizacionais.

Cabe observar que a presente pesquisa tem o objetivo mais amplo de contribuir para recentes pesquisas em alianças e redes estratégicas, no âmbito da

pesquisa maior na PUC-Rio que foca a gestão estratégica de organizações em alianças e redes.

1.3.2. Objetivos secundários

Buscou-se, de forma secundária, fazer do estudo acadêmico um exercício de reflexão sobre a gestão do Instituto da Criança. A conciliação da realização do estudo e do exercício de direção da organização, por parte da autora, possibilitou o aprendizado teórico motivado por um direcionamento prático.

Objetivou-se, ainda, contribuir para o conhecimento da história e dinâmica do Terceiro Setor no Brasil, que não são conhecidas por grande parte dos profissionais que atuam no mesmo.

Tendo em mente que credibilidade da organização nesse setor é um fator crítico de sucesso, tencionou-se também, com a realização do presente estudo, desenvolver uma nova visão que possibilite futuramente uma seleção mais criteriosas de parceiros estratégicos para o Instituto da Criança, amenizando possíveis riscos, inerentes a qualquer associação de imagem entre duas organizações, e evitando a sobrecarga e ineficiência da rede, resultantes de inadequações.

Ademais, procurou-se entender com maior profundidade o funcionamento da rede do Instituto da Criança no momento de sua mudança para atuação como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), e de sua ampliação geográfica para os Estados Unidos (unidade de captação em Nova Iorque), e para o Estado de São Paulo, centro das atividades econômico-financeiras deste País. Tencionou-se, também, construir sólidos argumentos na construção de parcerias, potencializando a capacidade de atrair mais empresas e pessoas físicas para o trabalho em rede.

1.3.3. Objetivos intermediários

Com o intuito de responder ao problema central da pesquisa, foram eleitos alguns objetivos intermediários que nos possibilitariam reunir os subsídios

necessários para tanto. A seguir, estão expostos esses objetivos que serão citados novamente no Referencial Teórico, pois correspondem às etapas da metodologia de análise estratégica relacional, adotada para a avaliação da adequação estratégica do IC.

- 1 – Entender primeiramente a estratégia adotada atualmente pela organização-foco da pesquisa;
- 2 – Dadas as características dessa estratégia, avaliar se a mesma tem o potencial para explorar as oportunidades e minimizar ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis.
- 3 – Avaliar, ainda tendo em vista as características da estratégia, se a organização tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais (lêem-se recursos diversos, inclusive competências, as condições para adquirí-los e gerenciá-los) e minimizar suas fraquezas, para assim explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças.
- 4 – Identificar relacionamentos que integram a rede principal de relacionamentos do Instituto da Criança.
- 5 – Avaliar se a estratégia tem o potencial para explorar as oportunidades e amenizar as ameaças criadas pela rede da organização.
- 6 – Tendo em mente as características dessa estratégia, avaliar se a mesma proporciona as condições para explorar as forças da rede, amenizando as fraquezas e neutralizando as ameaças.
- 7 – Tendo em mente o desempenho do Instituto da Criança (lê-se o poder de conversão das ações em parceria com empresas e do relacionamento com doadores em captação e também das ações junto aos projetos em resultados de transformação social), avaliar se a estratégia tem sido capaz de aproveitar as forças constituídas pelos recursos e competências proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas (da organização e da sua ego-rede), explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças (do macroambiente e da ego-rede).
- 8 – Comparar os resultados da Análise Relacional, referente às etapas 4, 5, 6 e 7, com os resultados obtidos através da Análise Tradicional, avaliando o valor agregado gerado pela primeira.

1.4. Relevância do estudo

Com o inquestionável crescimento dos problemas socioambientais, e a expansão da atuação por parte da sociedade civil, surgiu nos últimos anos um maior número de organizações sem fins-lucrativos, sendo grande parte sem a cultura de planejamento estratégico que vise sua sobrevivência em longo prazo.

Do ponto-de-vista acadêmico, uma demanda, antes latente, aflora nessas organizações: de encará-las como empresas, que não visam lucro, mas requerem gestão e visão estratégica para perseguirem sua sustentabilidade. Com o atual contexto de crescimento e de competitividade por recursos, adicionados à migração de profissionais do setor privado, e a incorporação gradativa do assunto na grade curricular em universidades, torna-se importante o estudo da Administração voltada para esse tipo de organização, avaliando a adequação da teoria e construindo ferramentas, metodologias e indicadores adequados a essas organizações e à dinâmica do Terceiro Setor.

As organizações em geral, com ou sem fins lucrativos, vêm apresentando quadros funcionais cada vez mais enxutos, na busca de menos despesas e competitividade. A soma de forças, e conciliação de interesses se apresentam como vias progressivamente utilizadas. As empresas têm evitado ingressar em parcerias somente com doações financeiras, buscando construir a integração de suas diversas capacidades de geração de valor com a atuação de outras organizações. Portanto, em termos empresariais, as empresas que ainda não estão se posicionando de forma responsável, social ou ambientalmente, o farão em breve espaço de tempo, e a atuação em parceria com outras empresas, e com organizações não-governamentais poderá ser uma alternativa eficaz para realizar esse movimento. O conhecimento adquirido através do presente estudo poderá permitir às empresas a adoção de uma ótica diferente, levando em conta as implicações estratégicas das alianças e redes, seja para firmar parcerias com ONGs, ou constituir seu próprio organismo de intervenção social.

Acredita-se que a metodologia de análise estratégica relacional, usada neste estudo, poderá trazer ao Terceiro Setor uma nova visão na sua busca de sustentabilidade.

1.5. Delimitação do estudo

Para o atingimento dos objetivos desta pesquisa, foi feito um estudo de caso utilizando o Instituto da Criança como organização-foco. Esse estudo teve as seguintes delimitações:

- **Segmento de mercado:** Terceiro Setor, mais especificamente organizações não-governamentais voltadas à assistência a crianças e adolescentes, e segundo setor, por abrangermos também as empresas que atuam em parceria ou aliança com o IC.
- **Escopo geográfico:** Rio de Janeiro, onde está localizada a sede do Instituto da Criança, São Paulo, onde está sua filial recentemente aberta, além de EUA, especificamente a unidade de Nova Iorque.
- **Escopo das variáveis investigadas:** priorizou-se a análise da adequação estratégica considerando as principais alianças da rede de parceiros do IC, e tendo-se em mente o aprimoramento da captação de recursos, base da sustentabilidade de uma organização do Terceiro Setor.

Não foi estudada, por limitação de tempo, a evolução qualitativa da rede ou das alianças no decorrer do período. Isso poderá ser proposto para uma etapa futura da gestão do Instituto da Criança, diante do reconhecimento de que as redes possuem comportamento dinâmico, e poderão receber outras análises em outro período de seu ciclo de vida.

- **Período estudado:** os últimos dois anos, que marcaram o início de uma nova visão e postura estratégica, com a mensuração de resultados e a expansão para Nova Iorque e São Paulo.

Também em função do tempo restrito para a pesquisa, e devido ao fato de que o processo de reestruturação do Instituto da Criança foi iniciado em janeiro de 2006, serão consideradas as alianças mais relevantes nesse período, e redes formadas por estas.

1.6. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em seis capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentadas a justificativa e a contextualização do problema de

pesquisa, os objetivos final e intermediários da realização da mesma, assim como a relevância de todo esse trabalho e sua delimitação.

No Capítulo 2 serão apresentados os resultados da revisão da literatura acerca dos principais eixos temáticos para a compreensão do objeto de estudo desse trabalho: uma organização não-governamental, sem fins lucrativos. Ainda nesse capítulo, serão definidos os conceitos centrais ao estudo e serão apresentados os modelos, tipologias e ferramental utilizados.

No Capítulo 3 serão explicados a metodologia adotada na pesquisa, o tipo de pesquisa, a seleção do método e da unidade de análise, os critérios da revisão da literatura, a coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações metodológicas.

O Capítulo 4 terá como função apresentar os resultados obtidos pela pesquisa, os quais serão discutidos no Capítulo 5, focando no objetivo intermediário número 8 (Análise do valor agregado pela ótica Relacional).

Caberá ao Capítulo 6 realizar uma avaliação geral do trabalho, apresentando uma conclusão, dada a metodologia adotada, sobre o atingimento dos objetivos do trabalho, e acrescentando sugestões para futuros trabalhos.

Em seguida virão a Bibliografia e finalmente os Anexos com os modelos de formulários e questionários utilizados no levantamento de dados.