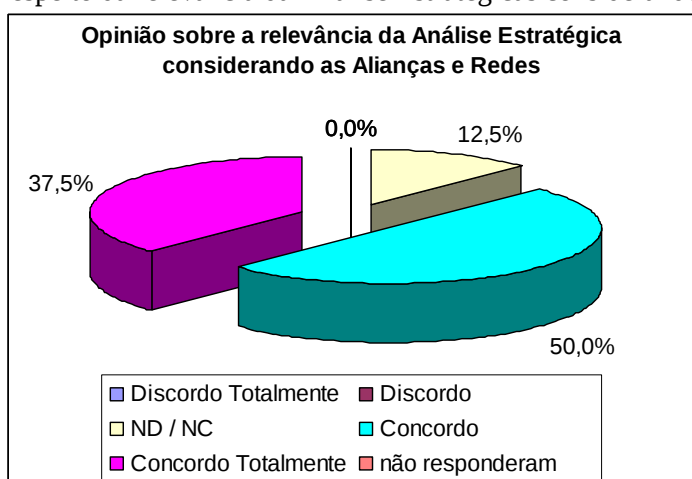


5 Discussão dos resultados

No presente capítulo é realizada a recapitulação dos resultados obtidos através da Análise Tradicional, e comparados com aqueles obtidos através da Análise Relacional. Utilizando-se do método hipotético-dedutivo, é feito o cruzamento das implicações estratégicas identificadas em cada um dos dois tipos de análise, buscando evidenciar relações entre a teoria e o fenômeno estudado, e trazer uma análise estratégica mais elaborada que proporcione respostas à questão das implicações das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão estratégica.

Ainda na fase de levantamento de percepções junto aos membros do IC envolvidos diretamente no processo decisório, foi perguntado se esses acreditavam que o estudo das alianças e redes estratégicas poderia contribuir para uma visão mais concreta de qual deve ser o caminho a percorrer, sendo obtidas como respostas os percentuais expostos no Figura 25.

Figura 25 – Resultado do levantamento junto aos envolvidos no processo decisório a respeito da relevância da Análise Estratégica considerando Alianças e Redes



A Metodologia de Macedo-Soares (2002) sugere que seja resgatado o problema central da pesquisa, e evidenciado se os dados coletados são, mesmo com as limitações inerentes ao método, suficientes para responder à pergunta principal: “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 avaliação da adequação estratégica realizada apenas com base nos fatores macroambientais, estruturais e organizacionais?”.

Com esse objetivo, foram utilizadas três perguntas finais que, empregadas de forma seqüencial, viabilizaram a discussão sobre a adequação da estratégia no contexto de redes (Questão 6), sobre eventuais fontes de inconsistências (Questão 7), e propostas para aprimoramento e alterações (Questão 8).

5.1.

Questão 6 – a estratégia, dadas as características observadas, é capaz de capitalizar as forças constituídas tanto por recursos internos da organização (e as condições necessárias para alavancar esses recursos), quanto por recursos advindos da rede de relacionamentos, amenizando fraquezas pertinentes à organização e sua rede, de forma a explorar também as oportunidades oferecidas por essa rede, minimizando eventuais ameaças trazidas pela mesma ou pelo macro-ambiente?

Para responder a essa pergunta, a proposta da metodologia foi seguida: estruturou-se um quadro que tornasse viável o resumo das implicações estratégicas mais significativas, de cada análise que havia sido realizada, no nível da organização: Tradicional e Relacional. Uma vez colocadas sob um prisma único, verificou-se a implicação resultante e sua intensidade.

A Tabela 20, a seguir, apresenta os resultados do confronto das Implicações Estratégicas da Análise Tradicional versus Relacional, sintetizadas em Oportunidades e Ameaças, Reais e Potenciais e, em seguida, desenvolvidos comentários e discussões sobre aspectos observados.

Tabela 20 - Confronto das Implicações Estratégicas da Análise Tradicional versus Relacional, sintetizadas em Oportunidades e Ameaças (No nível da Indústria, ou do Terceiro Setor no caso do IC)

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
	Intensidade		Intensidade	
1 - Ameaça Real - proliferação do número de ONGs visando captação de recursos públicos, somada à impunidade dos casos detectados, trazem uma imagem negativa a todo o terceiro setor.	Forte	1 - Oportunidade Real - criada pela composição da rede do IC, integrada por empresas e pessoas dotadas de credibilidade, num contexto de crescente adesão a ações de cunho social por parte de empresas.	Forte	Oportunidade Real Média
2 - Oportunidade Potencial - A escassez de recursos públicos para a dimensão da problemática social brasileira, e ainda muitas vezes mal aplicados, fazem do trabalho social realizado pelas ONGs um caminho possível.	Média	2- Oportunidade Real - resultante do número significativo de laços que existem entre os atores estratégicos do terceiro setor em sim, e em relação ao primeiro setor (governo) e ao segundo (empresas). A ONG que souber trabalhar de forma eficiente os relacionamentos, poderá atrair maior volume de recursos financeiros e diversos.	Forte	Oportunidade Real Forte
2 - Ameaça Potencial - A escassez de recursos financeiros, decorrente da redução de recursos estrangeiros aplicados em fins sociais no Brasil, gera maior competitividade junto às empresas, e trata-se de um "mercado" cujos competidores nem sempre agem com transparência.	Fraca			
3 - Oportunidade Potencial - o sistema financeiro tem procurado aumentar a oferta de crédito junto a comunidades carentes (microcrédito).	Forte	3 - Oportunidade Potencial - resultante da possibilidade concreta que o IC tem de obter maior centralidade no setor, de se tornar referência entre outras ONGs. O IC tem o trabalho em rede em sua essência, e com ele a capacidade de atrair ainda mais empresas, voluntários, projetos sociais e participantes dentro das comunidades, atuando com capilaridade dentro de comunidades do Rio de Janeiro.	Média	Oportunidade Potencial Média

4 - Oportunidade Potencial - resultante do fato que a atuação das ONGs vêm progressivamente sendo vista como instrumento de operacionalização da responsabilidade social e ambiental por parte das empresas.	Média	4 - Oportunidade Real - criada pela diversidade de empresas parceiras, doadores e voluntários aos quais o IC tem acesso. As empresas, hoje atuantes em parceria com o IC, demonstram interesse em intensificar sua atuação na área social e ambiental, e o IC tem a credibilidade para se posicionar como a ferramenta oficial para isso.	Forte	Oportunidade Real Média
5 - Oportunidade Potencial - de uma maior atuação junto a brasileiros residentes nos EUA , aproveitando a renúncia fiscal do governo americano de doações feitas a ONGs.	Média	5 - Oportunidade Potencial - criada pela diversidade de empresas e pessoas aos quais o IC tem acesso nos EUA, pela existência de um grupo de voluntários lá residentes, e a parceria com a BrazilFoundation, sediada em Nova Iorque, que possibilita o recebimento das doações financeiras, emitindo a documentação necessária para abatimento em impostos.	Média	Oportunidade Real Alta
6 - Oportunidade Potencial - O crescimento da problemática social, com o crescimento urbano desordenado, traz uma percepção ainda mais nítida da demanda progressiva por atuação de transformação social nos centros urbanos.	Baixa	6 - Ameaça Real - criada pela ainda precária utilização de métricas dos impactos sociais do trabalho realizado, o que inviabiliza a percepção se o apoio dado a cada um dos projetos sociais é ou não adequado e impactante. Assim, alguns dos projetos sociais apoiados são vistos por alguns voluntários e empresas parceiras como projetos assistenciais, que são, com o crescimento da profissionalização do terceiro setor, cada vez mais criticados.	Média	Ameaça Real Baixa
6 - Ameaça Potencial - Problemas sociais, de dimensões cada vez maiores, têm tornado a vida em sociedade cada vez mais complexa, e podem trazer a sensação de inabilidade por parte do terceiro setor de lidar com os mesmos.	Baixa			
7 - Oportunidade Real - Ascensão da preocupação com o Meio-Ambiente traz às organizações não-governamentais novas oportunidades de atuação.	Alta	7 - Oportunidade Real - resultante de fortes laços junto a empresas mantenedoras, crescente junto a empresas parceiras e apoiadoras, além dos laços junto aos projetos	Média	Oportunidade Real Forte

7 - Ameaça Potencial - Se a preocupação com as questões ambientais for maior que aquela relacionada às questões sociais, provavelmente haverá mais oportunidades para ONGs com perfil ambiental.	Média	sociais e aos doadores pessoa física. As empresas que atuam em parceria com o IC demonstram preocupação crescente com a questão do Meio-Ambiente (Módulo 8), trazendo a possibilidade ao IC de se tornar a parceira ideal dentro do desafio de atuação em atividades de cunho sócio-ambiental.		
8 - Oportunidade Potencial - Demonstrar aos governos locais o potencial de retenção dos recursos no Estado do Rio de Janeiro, que seriam destinados, como Imposto de Renda, ao Governo Federal. Ainda, quanto a qualquer outro tributo, criar projetos que possam ser acompanhados como piloto para novas formas de atuação social.	Média	8 - Oportunidade Potencial - criada pela força das conexões do IC e boa relação com os demais stakeholders, como os Concorrentes, Fornecedores, Complementors, Substitutos e Potenciais Novos Entrantes, reunindo forças para incentivar governo e iniciativa privada a buscar soluções conjuntas. A expansão para SP, centro econômico do país, traz a oportunidade de intercâmbio de práticas, sobretudo relacionadas à aliança público-privada.	Média	Oportunidade Real Forte
8 - Oportunidade Real - Com a tecnologia mais acessível, aumentam as possibilidades de soluções para problemas sociais, e as ONGs podem se beneficiar disso, sobretudo para trabalhar em rede.	Forte			
9 - Oportunidade Potencial - A cultura do trabalho voluntário e do envolvimento com questões sociais e ambientais ganha espaço crescente dentro das instituições de ensino. Torna-se cada vez mais comum a inclusão do trabalho junto a ONGs como pré-requisito para a avaliação do aluno dentro do ensino escolar e universitário.	Fraca	Oportunidade Real - tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo, o IC hoje mantém parceria com instituições de ensino, trazendo diversidade de idéias, e enriquecimento das práticas com o contato com o meio universitário, além da atração de possíveis voluntários e doadores.	Média	Oportunidade Real Média

O valor agregado pela Ótica Relacional torna-se nítido com a construção da confrontação das duas Análises. Algumas oportunidades potenciais se tornam reais, e até mesmo ameaças passam a ser vistas como oportunidades.

É o caso do item 7. Dentro da Análise Tradicional, foram identificadas uma ameaça e uma oportunidade em relação à questão do crescimento do debate do tema Meio-Ambiente pela sociedade. Observou-se o surgimento, para organizações não-governamentais, de novas oportunidades de atuação, mas também uma ameaça potencial: de a preocupação com as questões ambientais vir a se tornar maior que aquela relacionada às questões sociais, trazendo uma possível maior atratividade por apoio a ONGs com atuação em prol da proteção ambiental.

Sob a ótica Relacional, percebeu-se uma oportunidade real: as empresas que atuam em parceria com o IC demonstram preocupação crescente com a questão do Meio-Ambiente (como demonstrou o levantamento feito com uso do Módulo 8), trazendo a possibilidade ao IC de se tornar a parceira ideal dentro do desafio de atuação em atividades de cunho sócio-ambiental. Esse novo prisma transforma o tema Meio-Ambiente em uma Oportunidade Real Forte.

O resultado desse exercício de confronto é um panorama distinto daquele traçado com base exclusivamente nos fatores macro-ambientais. E essa é a essência da proposta do Modelo Relacional: agregar novas perspectivas à análise estratégica de uma organização.

Além da análise no nível da indústria, aqui tratado como nível do setor, por termos como foco do estudo uma organização não-governamental, foi ainda realizada a análise no nível da organização, em termos de forças e fraquezas (Tabela 21).

Tabela 21 – Confronto das Implicações Estratégicas da Análise Relacional versus as da Tradicional – sintetizadas em forças e fraquezas – nível da organização.

Análise Tradicional	Análise Relacional
1 - Recursos e Competências	
Força Potencial - pelo fato de ter os recursos humanos como força real, mas recursos físicos e financeiros ainda limitados. A força é potencial por observarmos o volume de captação em curva ascendente.	Fraqueza Real - a proximidade com as empresas que são parceiras há mais tempo poderia trazer mais indicações e oportunidades, se o IC tivesse maior capacidade operacional de explorar as oportunidades.
2 - Alinhamento estratégico	
Força Potencial - por ter diversos dos atributos desejáveis em relação aos fatores organizacionais. Muitos desses, no entanto, apresentam-se em fase de consolidação.	Força Real - a execução do Plano de Trabalho 2006/2007 foi bem sucedida, trouxe uma significativa mudança na atuação do IC, e considerável alinhamento estratégico. Segundo levantamento de percepções junto a empresas parceiras, voluntários e doadores, o IC vem alcançando progressivamente um melhor alinhamento estratégico.
3 - Gestão de Pessoas	
Fraqueza Real - A remuneração da equipe é compatível com organizações não-governamentais de pequeno porte, mas não pode ser comparada com ONGs maiores ou com empresas privadas, que visam lucro, com as quais o contato é contínuo. A rotatividade tem sido considerável, pois a remuneração não é atrativa, e não há benefícios adicionais, devido à dificuldade ainda existente de garantia da geração de caixa futura.	Força Real - o relacionamento com algumas empresas é muito próximo, o que traz o IC para o dia-a-dia das atividades internas das mesmas. O terreno para inovação de práticas na área social e ambiental é muito fértil proporcionando oportunidades ricas de desenvolvimento de habilidades e de reconhecimento no Terceiro Setor, o que possibilita ao profissional crescer com a expansão do IC.
4 - Sistemas de Medição de Desempenho	
Força Potencial - Medição de desempenho na gestão do IC e da relação com os projetos sociais apoiados evoluíram consideravelmente no último ano, mas ainda precisam de aprimoramento para alcance dos atributos desejáveis e para que consiga extrair indicadores de avanços sociais. Aprimorou-se o gerenciamento dos contatos com a adoção de novo software para criação de histórico do relacionamento, e segmentação das parcerias.	Força Real - é crescente, por parte das empresas, dos doadores e voluntários em geral, a demanda por métricas para acompanhamento dos progressos junto aos projetos. O desenvolvimento da Matriz Avaliativa dos Projetos, a adoção de relatórios de acompanhamento do Espaço Cidadão, e de métricas diversas, parecem ser determinantes para essa mudança.
	Fraqueza Real - pela ausência, principalmente, de um sistema de gestão das alianças e redes e acompanhamento do seu desempenho, que pode ser traduzido em medição do impacto dessas alianças no desempenho do Instituto da Criança. Essa ausência inviabiliza o direcionamento dos esforços de forma otimizada, deixando oportunidades inexploradas, e a estrutura organizacional sobrecarregada.

5 - Relação com Stakeholders	
Força Real - Os gestores acreditam em um bom índice de satisfação por parte dos gestores dos projetos sociais apoiados, dos doadores Pessoa Física e Pessoa Jurídica, dos fornecedores, dos parceiros, dos empregados, dos acionistas, da comunidade.	Força Real - a diversidade de empresas e de profissionais na ego-rede do IC garante ao IC estar cercado por parceiros com estratégias e recursos compatíveis.
6 - Apoio a Projetos Sociais / Relação com os Projetos	
Fraqueza Real - A estrutura organizacional é enxuta o que traz a inviabilidade de o IC ter uma relação mais próxima do dia-a-dia de cada instituição apoiada, o que, de certa forma, limita sua atuação.	Força Real - constituída pela posição central em relação aos Projetos Apoiados, e a representatividade que o IC tem como fonte de recursos financeiros, humanos, materiais, capital informacional para os projetos que apóia. Existe crescente possibilidade de mobilização e transformação social ao agregar novos projetos oficialmente apoiados.
7 - Credibilidade	
Força Real - É forte a credibilidade do IC, tendo sido unânime na aplicação dos questionários aos membros envolvidos no processo decisório a percepção (interna) de seriedade do trabalho realizado.	Fraqueza Potencial - a centralidade conquistada por outras iniciativas de cunho social e ambiental podem representar uma ameaça ao relacionamento do IC com as empresas com as quais atua em parceria hoje. Parece, no entanto, existir satisfação em relação ao trabalho do IC por parte de empresas parceiras.

Através do exercício de confronto das duas análises, traduzido em termos de forças e fraquezas, também foi possível comprovar que a Análise Relacional traz novos *insights* para a análise estratégica.

No sexto item, por exemplo, referente à relação com os projetos apoiados, podemos observar uma força real trazendo reforço a uma fraqueza real. A limitação da atuação do IC junto aos projetos, que naturalmente ocorre devido à reduzida equipe que o IC tem para acompanhamento de todos os processos inerentes ao apoio a um projeto, é reforçada por uma força real trazida pela posição central exercida pelo IC em relação aos projetos apoiados, que confere à organização o status de fonte de recursos diversos, oportunidades, possibilitando que as diretrizes sejam dadas pela mesma. A possibilidade de mobilizar outras células da sociedade é crescente, à medida que a rede de apoio do IC cresce, e são agregados novos projetos com oficial apoio.

5.2.

Questão 7 – existem fontes de inconsistência? Em caso positivo, quais seriam?

Nesta etapa, com base no resultado do confronto das implicações estratégicas da Análise Tradicional versus Relacional, nos níveis da indústria (do setor) e da empresa (da organização) são avaliadas possíveis fontes de inconsistências da atual estratégia.

São consideradas inconsistências, dentro da Metodologia proposta: a falta de condições ou recursos essenciais para a atividade da organização e fatores discrepantes no que se refere à sustentabilidade da organização.

É comum, na condução desse processo de avaliação, interpretar algumas críticas, inerentes ao processo, feitas à atual estratégia ao projetar as condições necessárias à sua sustentabilidade, como incongruências.

O desafio está na identificação e tratamento dessas incongruências para que fraquezas e ameaças possam ser convertidas, respectivamente, em forças e oportunidades potenciais, na busca da adequação estratégica.

Foram interpretadas como inconsistências:

- A ameaça real causada pela ainda precária utilização de métricas dos impactos sociais do trabalho realizado pelo IC, o que inviabiliza a percepção se o apoio dado a cada um dos projetos sociais é ou não adequado e impactante, além do apoio a alguns projetos sociais vistos como assistenciais.
- A fraqueza real resultante da ausência, principalmente, de um sistema de gestão das alianças e redes e acompanhamento do seu desempenho, que pode ser traduzido em medição do impacto dessas alianças no desempenho do Instituto da Criança. Essa ausência inviabiliza o direcionamento dos esforços de forma otimizada, às alianças mais promissoras, deixando oportunidades inexploradas, e a estrutura organizacional sobrecarregada;
- Outra fraqueza real, co-relacionada à anterior: a proximidade com as empresas, que são parceiras há mais tempo, poderia trazer mais indicações e oportunidades, se o IC tivesse maior capacidade operacional de explorar as oportunidades. Talvez a otimização no gerenciamento das alianças amenizasse essa carência;

- A fraqueza potencial originada pela centralidade conquistada por outras iniciativas de cunho social e ambiental podem representar uma ameaça ao relacionamento do IC com as empresas com as quais atua em parceria hoje, mesmo existindo satisfação em relação ao trabalho do IC por parte de empresas parceiras.

5.3.

Questão 8 – com base na identificação de incongruências, que se refletem em fraquezas e ameaças, que propostas de mudanças podem ser feitas nos aspectos organizacionais e relacionais para melhorar as perspectivas de adequação estratégica do Instituto da Criança?

Nesta etapa são trazidas à discussão as inconsistências da atual estratégia e, com base no conteúdo reunido no levantamento de dados, trazer sugestões de mudanças que possibilitem uma melhor adequação estratégica da organização.

A aplicação do ferramental teve uma complexidade maior que a esperada, tendo início ainda na identificação dos atores estratégicos. A clareza da metodologia proposta por Macedo-Soares (2002), aliada à aplicação do Modelo de Autoavaliação de Organizações Sem Fins Lucrativos, proposto por Drucker (2001), contribuiu para tornar mais clara a definição desses papéis, conjugando os dados obtidos através da pesquisa documental, da observação participativa da autora e do levantamento de percepções junto às pessoas envolvidas no processo decisório do IC.

A estratégia do Instituto da Criança foi considerada adequada, pois as diretrizes traçadas no *Workshop* de Planejamento Estratégico do biênio 2006/2007 estão coerentes com as ações que seriam propostas como ajustes frente às ameaças e fraquezas encontradas. Essas ações estão dentro do escopo das sete Grandes Linhas de Ação (GLAs) que haviam sido definidas: Gestão, Captação, Retenção, Projetos Sociais, Métricas, Cultura e Voluntariado.

Percebeu-se que a organização ainda se encontra dentro do período natural para observação dos primeiros resultados concretos dentro de qualquer processo de mudança organizacional na dimensão pretendida, sobretudo por se tratar de um processo de profissionalização num setor que também passa por esse processo.

No entanto, alguns aspectos da análise relacional podem ser utilizados para reflexão quanto aos planos para o próximo biênio.

A pesquisa demonstrou haver a necessidade de implementação de métricas em curto prazo, tanto dos resultados sociais quanto do impacto das alianças no desempenho global da organização. Talvez por estar em plena fase de transição de um processo mais informal de gestão, de consolidação do papel da equipe que traz questionamentos quanto a funções da equipe versus funções de voluntários, o IC está atuando hoje em mais frentes de trabalho do que seria o ideal para sua capacidade operacional. Isso vem trazendo, por vezes, uma postura inconclusiva junto a algumas empresas, voluntários, doadores pessoa física e outros atores-chave de sua ego-rede.

Para atender a essa demanda, um caminho viável seria aproveitar também a movimentação da Academia em direção ao Terceiro Setor, e firmar alianças entre o Instituto da Criança e instituições acadêmicas, conciliando os objetivos de construção de conhecimento. Como uma experiência já realizada com a Empresa Junior da PUC-Rio, que prestou consultoria, sem custos para ONGs, para a revisão da área financeira.

Em relação à sua sustentabilidade financeira, o IC dependente, em considerável parte, de contribuições fixas de pessoas físicas e jurídicas, e que existe um crescimento mais acentuado da receita vinda destas últimas, maior atenção deve ser dada ao esforço de compreender sobre como estão se comportando esses clientes primários, e que demandas estão surgindo em relação à atividade sócio-ambiental. E, sobre esse entendimento, desenvolver indicadores de contribuição dessas alianças, segmentando os clientes pessoa física e pessoa jurídica.

Figura 26 – Apresentação da dinâmica de trabalho em rede do IC na captação de recursos diversos, junto a pessoas físicas e jurídicas, para apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico aos projetos sociais.



Ainda, sobre a relação com as empresas, merece atenção, no levantamento das percepções, a preferência, por parte das empresas atualmente parceiras, pelo envolvimento com atividades relacionadas principalmente a ações sociais (com foco em educação) e àquelas relacionadas à proteção do meio-ambiente, nos próximos dois anos. É, portanto, um ponto de relevante reflexão, pelo qual sugere-se, idealmente, rever as atividades do IC, cuidando da preservação de sua visão, missão e valores da organização.

Outros aspectos relacionais relevantes foram observados, confirmando a complementaridade da Análise Relacional e do confronto das implicações estratégicas das análises tradicional e relacional nos âmbitos do setor e da organização.

A análise das implicações estratégicas da rede no nível da empresa apresentou um número significativo de oportunidades, no tocante à estrutura da rede, sua composição, e tipo de laço. São conexões médias e fortes, com identidade e status dos parceiros vistos como favoráveis, centralidade média e alta densidade. No nível da organização, a análise das implicações também apresentou

um número de forças significativamente superior ao número de fraquezas, que, quando existentes, foram observadas como fraquezas potenciais:

- Na estrutura da rede, na posição intermediária em relação às empresas parceiras;
- Na identidade dos atores estratégicos, por ter em seu portfólio de projetos apoiados alguns de cunho assistencial, e não ter nenhum com especialização na conservação do meio-ambiente;
- No tipo de laço com Doadores PF e Voluntários, caracterizado por alianças Transacionais ou Filantrópicas, quando o que se busca são alianças Integrativas;
- Na existência de uma política formal de governança;
- Na inadequação dos processos de gestão das alianças.

Ambas as análises sugerem que a participação do Instituto da Criança em alianças e redes estratégicas receba maior atenção dentre os processos que integram a gestão estratégica do IC, e, adicionada à análise feita posteriormente a essas duas, com o confronto das implicações nos níveis da organização e do setor, é possível constatar que essa avaliação deve ser feita de forma integrada.

Ainda em relação às fraquezas potenciais, identificadas na referida avaliação, o IC deve olhar para os projetos apoiados e fazer uma avaliação a respeito de quais seriam as metas organizacionais de cada um para os próximos anos, e, em seguida, avaliar qual seria o papel do IC no atingimento dessas metas. Com maior clareza do que se pretende como resultado social junto a cada projeto, cada organização terá como listar quais são suas responsabilidades, diluindo a percepção por parte de algumas pessoas de que o IC tem postura assistencial junto a alguns projetos.

Isso ocorria em relação ao apoio à Família Flordelis, que, ainda nos primeiros anos da relação, dependia do apoio do IC, quase que integralmente. No decorrer dos anos, a família conseguiu se estruturar, recebeu apoio na promoção de sua sustentabilidade e, ultimamente, estava contando com o apoio do IC somente no custeio do seu aluguel. Esse apoio chegou a ser, por vezes, questionado por parte de alguns doadores, que julgavam não ser mais necessário diante de situações sociais mais carentes existentes nas outras comunidades

atendidas. Em novembro deste ano, a Diretoria decidiu pela independência financeira da família, e passará a apoiar na busca de educação complementar e oportunidades de trabalho aos filhos da Família, sendo, portanto, uma decisão recente.

Gradativamente, as alianças com os projetos sociais que já vinham sendo apoiados, estão ganhando maior sistematização, o que, naturalmente, apóia a definição mais clara dos papéis de cada parte na busca da promoção da sustentabilidade dessas instituições, tornando as alianças ainda mais fortes.

Recorrendo ao quadro de classificação das alianças, foi possível observar que, na relação que o IC mantém com os atores estratégicos, junto aos quais obtém recursos financeiros, estão mais presentes alianças multilaterais (classificação C), acesso aos recursos em grau médio, e alianças diversificadas quanto à classificação B (integrativas, transacionais e filantrópicas). Seria importante estreitar ainda mais esses laços, com o objetivo de construir alianças integrativas (classificação B), predominantemente bilaterais (C), simétricas (D) quanto ao objetivo de melhoria na condição de vida das pessoas atendidas, com conexões mais fortes e mais fáceis acesso aos diferentes tipos de recursos.

Para tal, deveria-se transformar a informação, que hoje já existe no sistema de gerenciamento de contatos, em conhecimento, capaz de nortear uma segmentação dos perfis de clientes primários e secundários. O novo portal também servirá de importante fonte de informação, tanto pelo conhecimento, hoje possível, a que áreas estão recebendo mais *cliques*, quanto à interatividade que foi criada para integrar os públicos do RJ, SP e EUA. Com uma visão mais clara do comportamento e dos anseios desses públicos, poderiam ser adotadas ferramentas de marketing de relacionamento, otimizando o trabalho da equipe, que é enxuta, e mantendo esses públicos mais próximos do dia-a-dia do IC e dos projetos apoiados. É inegável a existência de um encanto e envolvimento com a causa do IC, e o desafio é transformar esse encanto em compromisso social.

Considerando a concorrência por recursos financeiros, pouco se sabe hoje sobre a atuação de outras ONGs, e quem são os verdadeiros concorrentes do Instituto da Crianças, considerando as empresas Mantenedoras, Parceiras e Apoiadoras, além dos doadores Pessoa Física. Com a aplicação dos formulários, percebeu-se a existência de apoio a outras ONGs, mas, ainda mais relevante, a

existência de uma mudança na percepção de prioridades quando se pensa em que área a pessoa ou a empresa pensam em colaborar em um futuro próximo.

Ainda, sobre a captação de recursos financeiros, é válido o estudo mais detalhado sobre cada uma das forças e oportunidades potenciais que foram detectadas nas análises das implicações estratégicas da rede nos dois níveis: da organização e do setor. Já faz parte da cultura interna do IC a expectativa pela concretização de toda a potencialidade que se confere ao IC. O desafio é verificar a viabilidade de implementação dessas idéias antes de construir o plano de trabalho de 2008/2009, com priorização de ações.

Apesar dos 13 anos de resultados sociais conquistados sobre alianças construídas com os diversos atores-chave, o IC chegou a um momento de redefinição de sua estratégia. A expansão geográfica para Nova Iorque e São Paulo, e o crescimento no Rio de Janeiro, demandam do IC uma postura diferenciada. O escopo de atuação não permite mais acordos informais, sem a assinatura de termos de parceria e de voluntariado, e a formalização de contratos de fornecimento e prestação de serviços pró-bono. Por mais confiável que seja a relação com um parceiro estratégico, existente há anos, é importante que haja a formalização da aliança, para que todos sintam a uniformidade do tratamento, e torne as conexões mais fortes e duradouras.

Talvez, como proposta para o segundo *workshop* de planejamento estratégico bianual, pode-se sugerir que, uma vez aprofundada a análise das implicações estratégicas, se defina um número limitado de metas. Os primeiros meses, ou anos, após a definição de uma mudança organizacional são mais difíceis. Mas, uma vez iniciado o movimento em direção a novas formas de atuação, a organização tende a ter alterações significativas de forma mais rápida.

A proposta de aplicação do ferramental de análise Relacional indiscutivelmente atingiu seu objetivo principal: de avaliar se essa visão relacional traria novos *insights* que viabilizassem maiores perspectiva de adequação estratégica. E esses últimos foram claramente observados, sendo possíveis sugestões mais adequadas à dinâmica da organização.