UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
MARIANA CANTIDIO MOTA

LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
o caso Iprede

Rio de Janeiro – Brasil
2010

Mariana Cantidio Mota

LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
o caso Iprede

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Denise Lima Fleck

Rio de Janeiro – Brasil
2010

Mota, Mariana Cantidio.

Longividade saudável de organizações do terceiro setor: o caso do Iprede / Mariana Cantidio Mota.-- 2010.
289 f.:il

Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Orientador: Denise Lima Fleck.

1. Estratégia empresarial. 2. Administração - Teses. I. Fleck, Denise Lima (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de COPPEAD de Administração. III. Título.

Mariana Cantidio Mota

LONGEVIDADE SAUDÁVEL DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
o caso Iprede

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em:

_____
Orientadora
Profª. Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD, UFRJ)

_____
Prof. Donaldo de Souza Dias, D.Sc. (Consultor)

_____
Prof. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, D. Sc. (UNIFOR)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu tudo o que tenho e o que sou hoje.
Aos meus pais, que sempre me incentivaram acadêmica e profissionalmente, além de terem me ensinado a ser humana, dando exemplo de profissionais e pessoas que são.
Ao meu esposo, que me incentivou e apoiou em todos os últimos dez anos de minha vida, além de agüentar, pacientemente, minha distância nos últimos um ano e seis meses, vivenciando freqüentemente a ponte aérea Fortaleza-Rio de Janeiro.
Aos meus amigos cariocas, que tão bem me receberam e hoje se tornam pessoas da minha família. Em especial às minhas amigas da patota (Adriana, Martinha, Mari Freire, Barbara Sá, Barbara Levy, Marininha, Tati Sarkis e Valéria), que nunca deixaram de me apoiar, de oferecer uma família para eu sentir-me em casa.
Aos professores do Coppead, em especial à Denise Fleck, que me orientou nesta dissertação.
Aos professores Donaldo Dias e Sérgio Forte que prontamente aceitaram o convite para participar da banca e importantes contribuições incrementaram ao trabalho.
Ao Iprede e todos os que me ajudaram a coletar os dados para este trabalho, cedendo pacientemente minutos ou horas do seu dia.
Aos colegas orientandos da Denise, que tantas vezes dividiram as preocupações e as soluções, além das ricas discussões provocadas em nossas longas tardes no Coppead.
À Penrose, que muito me esclareceu acerca de crescimento da firma.
Ao meu tio Hélio, que foi um pai durante minha estadia no Rio. E à família Rosa que me acolheu em suas reuniões familiares, que matavam um pouco minha saudade de ter família perto.
Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro, na qual se encontra o Instituto Coppead de Administração que me deu o suporte necessário para aprimoramento e capacitação neste período de mestrado, com sua tão bem equipada estrutura técnica e física, escola que possui acolhedores e prestativos funcionários, em destaque às meninas da coordenação e da biblioteca, que nos socorriam em todos os momentos.
Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer e dedicar este trabalho ao meu avô Walter Cantidio, que mesmo não estando mais entre nós, me inspira com seu exemplo de vida acadêmica e profissional, que deve estar vibrando, onde quer que esteja, com mais esta etapa de minha vida vencida.

RESUMO

Mota, Mariana Cantídio. **Longevidade saudável de organizações do terceiro setor**: o caso do Iprede. Rio de Janeiro, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

O terceiro setor tem ampliado cada vez mais o seu papel na sociedade, exercendo influência tanto no primeiro, quanto no segundo setor. Esse importante papel estimula o surgimento de novas organizações não governamentais, estimulando também o estudo nestas e destas organizações. O presente trabalho analisa, em estudo de caso, uma organização sem fins lucrativos, o Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade – IPREDE, que conta em sua história de vinte e quatro anos períodos de crise e de glória, mantendo e ampliando, com amplo reconhecimento e consideração da sociedade, suas funções e sua atuação na sociedade cearense. Com o objetivo de avaliar a aplicabilidade do ferramental proposto por Fleck (2009) em uma organização do terceiro setor, foram analisados aspectos gerenciais, com foco na caracterização do crescimento organizacional no intuito de entender como esta organização desenvolve sua propensão à longevidade saudável ou trilha seu fracasso. Com esse objetivo, foram realizadas trinta e três entrevistas em profundidade, abrangendo todos os *stakeholders* da organização. Além das entrevistas, a análise observacional foi atrelada à documental, a fim de contrapor e complementar as informações coletadas nas entrevistas. Nas três fases nas quais foi dividida a história da organização foram analisados como esta se comportou nos cinco desafios organizacionais: empreendedorismo, navegação no ambiente, gestão da diversidade, provisionamento de recursos humanos e gestão da complexidade (FLECK, 2009), concluindo assim como a organização desenvolveu seu crescimento e renovação, sua folga e integridade organizacional, identificando, ainda, a aplicabilidade do modelo teórico proposto por Fleck (2009) a uma Organização Não Governamental.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Crescimento da Firma e Terceiro Setor.

ABSTRACT

Mota, Mariana Cantídio. **Longevidade saudável de organizações do terceiro setor**: o caso do Iprede. Rio de Janeiro, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010

The third sector has increasingly expanded its role in society, influencing both the first and the second sector. This important role encourages the emergence of new non-governmental organizations, thus stimulating the study of these organizations. This paper analyzes, in a case study, a nonprofit organization, the Institute for the Prevention of Exceptionality and Innutrition - IPREDE, which has in its twenty-four year history periods of crisis and glory, maintaining and expanding, with wide recognition and consideration of society, its functions and its role in Ceará's society. Aiming test the application of the theory proposed for Fleck (2009) in Non Governmental Organizations, management aspects were analyzed, focusing on characterization of organic growth in order to understand how this organization develops its propensity to either move towards healthy longevity or failure. With this goal, thirty-three in depth interviews were held, covering all stakeholders of the organization. Besides the interviews, observational analysis was tied to the documentary, to oppose and complement the information collected in interviews. The history of the organization was divided on three phases and in each phase the analysis of how the organization behaved from five organizational challenges was conducted: entrepreneurship, navigation in the environment, diversity management, human resource provisioning and management complexity (FLECK, 2009), concluding at last how the organization has developed its growth and renewal, its slack and organizational integrity, identifying too the applicability of the theoric model proposed for Fleck (2009) for one Non Governmental Organization.

Keywords: Business Strategy, Growth of the Firm and Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos Requisitos para o Desenvolvimento da Propensão à Auto-Perpetuação Organizacional....31
Figura 2 – As cinco fases de crescimento....51
Figura 3 – Roteiro de entrevista....55
Figura 4 – Tabela de fatos – Gestão do Empreendedorismo....59
Figura 5 – Tabela de fatos – Navegação no Ambiente....60
Figura 6 – Foto de criança desnutrida....69
Figura 7 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Infância....213
Figura 8 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Adolescência....214
Figura 9 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Adulta....215

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Instituições resultantes da reforma do Estado 24
Quadro 2 – Número de ONG segundo a fundação de fato e legal 25
Quadro 3 - O Desenvolvimento da Filantropia Empresarial no Brasil 25
Quadro 4 - Sugestão para uma Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO) 27
Quadro 5 – Cinco Desafios Organizacionais 32
Quadro 6 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto 54
Quadro 7 - Entrevistados 56
Quadro 8 - Empreendedorismo e dimensões 89
Quadro 9 – Pólos do empreendedorismo 89
Quadro 10 – Dimensões do empreendedorismo 92
Quadro 11 – Navegação no ambiente e dimensões 94
Quadro 12 – Pólos de navegação – Cliente 94
Quadro 13 – Dimensões da navegação (clientes) 95
Quadro 14 – Pólos de navegação – Sociedade 96
Quadro 15 – Dimensões da navegação (sociedade) 98
Quadro 16 – Pólos de navegação – Governo 100
Quadro 17 – Dimensões da navegação (sociedade) 101
Quadro 18 – Pólos de navegação – Governo 102
Quadro 19 – Dimensões da navegação (imprensa) 103
Quadro 20 – Gestão da diversidade e dimensões 104
Quadro 21 – Pólos de gestão da diversidade (Fragmentação X Integração) 105
Quadro 22 – Dimensões da gestão da diversidade 107
Quadro 23 – Gerenciamento de RH e dimensões 108
Quadro 24 – Pólos de gerenciamento de RH 108
Quadro 25 – Dimensões da gestão de RH 110
Quadro 26 – Gestão da complexidade e dimensões 110
Quadro 27 – Pólos de gestão da complexidade no empreendedorismo 111
Quadro 28 - Pólos de gestão da complexidade na navegação do ambiente 112
Quadro 29 - Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade 113
Quadro 30 - Pólos de gestão da complexidade no gerenciamento de recursos humanos 115
Quadro 31 – Dimensões da gestão da complexidade 115
Quadro 32 – Folga X Falta financeira 117
Quadro 33 – Folga X Falta de tempo 118
Quadro 34 – Folga X Falta do apelo da causa 119
Quadro 35 – Integridade X Fragmentação 122
Quadro 36 – Pólos do empreendedorismo 123
Quadro 37 – Dimensões do empreendedorismo 126
Quadro 38 – Pólos de navegação (sociedade) 127
Quadro 39 – Dimensões da navegação (sociedade) 129
Quadro 40 – Pólos de navegação (Governo) 131
Quadro 41 – Dimensões da navegação (Governo) 132
Quadro 42 – Pólos de navegação (Fornecedor) 132
Quadro 43 – Dimensões da navegação (Fornecedor) 133
Quadro 44 – Pólos de navegação (Imprensa) 134
Quadro 45 – Dimensões da navegação (Imprensa) 135

Quadro 46 – Pólos da gestão da diversidade....136
Quadro 47 – Dimensões da gestão da diversidade....137
Quadro 48 – Pólos da gestão de Recursos Humanos....138
Quadro 49 – Dimensões da gestão de recursos humanos....140
Quadro 50 - Pólos de gestão da complexidade na navegação no ambiente....142
Quadro 51 - Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade....143
Quadro 52 - Pólos de gestão da complexidade no provisionamento de recursos humanos....144
Quadro 53 – Dimensões da gestão da complexidade....144
Quadro 54 – Folga X Falta financeira....146
Quadro 55 – Folga X Falta de tempo....147
Quadro 56 – Integridade X Fragmentação....150
Quadro 57 – Pólos do empreendedorismo....151
Quadro 58 – Dimensões do empreendedorismo....155
Quadro 59 – Pólos de navegação – Cliente....159
Quadro 60 – Dimensões da navegação no ambiente (Cliente)....161
Quadro 61 – Pólos de navegação – Fornecedor....162
Quadro 62 – Dimensões da navegação no ambiente (Fornecedor)....163
Quadro 63 – Pólos de navegação – Sociedade....164
Quadro 64 – Dimensões da navegação no ambiente (Sociedade)....167
Quadro 65 – Pólos de navegação – Governo....169
Quadro 66 – Dimensões da navegação no ambiente (Governo)....170
Quadro 67 – Pólos de navegação – Imprensa....170
Quadro 68 – Dimensões da navegação no ambiente (Imprensa)....171
Quadro 69 – Pólos de gestão da diversidade....172
Quadro 70 – Dimensões da gestão da diversidade....175
Quadro 71 – Pólos de gerenciamento de RH....176
Quadro 72 – Dimensões da gestão de RH....179
Quadro 73 – Pólos de gestão da complexidade no empreendedorismo....182
Quadro 74 – Dimensões da gestão da complexidade (Empreendedorismo)....183
Quadro 75 – Pólos de gestão da complexidade na navegação no ambiente....184
Quadro 76 – Dimensões da gestão da complexidade (Navegação no ambiente)....186
Quadro 77 – Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade....187
Quadro 78 – Dimensões da gestão da complexidade (Gestão da diversidade)....190
Quadro 79 – Pólos de gestão da complexidade na gestão da RH....192
Quadro 80 – Dimensões da gestão da complexidade (Gestão de recursos humanos)....194
Quadro 81 – Dimensões da gestão da complexidade....196
Quadro 82 – Folga X Falta financeira....198
Quadro 83 – Folga X Falta de tempo....200
Quadro 84 – Folga X Falta de boa vontade....201
Quadro 85 – Folga X Falta de credibilidade....202
Quadro 86 – Folga X Falta de apelo da causa....204
Quadro 87 – Folga X Falta de estrutura física....206
Quadro 88 – Integridade X Fragmentação....210

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 13
1.1 OBJETIVO DO ESTUDO 14
1.1.1 **Objetivo Geral** 14
1.1.2 **Objetivos Específicos** 15
1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 16
2 **REVISÃO DE LITERATURA** 18
2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS 18
2.1.1 **Histórico** 22
2.1.2 **Peculiaridades e Classificações** 26
2.2 MODELO ESTRATÉGICO 29
2.2.1 **Longevidade Saudável das Organizações** 29
2.2.1.1 Empreendedorismo 33
2.2.1.2 Navegação no Ambiente Dinâmico 35
2.2.1.3 Gerenciamento da Diversidade 38
2.2.1.4 Provisionamento de Recursos Humanos 40
2.2.1.5 Gerenciamento da Complexidade 42
2.2.1.6 Renovação e Crescimento Organizacional 44
2.2.1.7 Integridade Organizacional 44
2.2.1.8 Folga 46
2.2.2 **Evolução e Revolução Como Crescimento Organizacional** 48
3 **MÉTODO DE PESQUISA** 52
3.1 PERGUNTA DE PESQUISA E CASO ESTUDADO 52
3.2 PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS 53
3.3 COLETA DE DADOS 56
3.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS 59
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 61
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 62
4 **A ORGANIZAÇÃO: O IPREDE** 64
4.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO 65
4.1.1 **Crianças com Desnutrição** 65
4.1.2 **Crianças com Déficit de Desenvolvimento** 65
4.1.3 **Crianças com Sobrepeso ou Obesidade** 66
4.1.4 **Crianças com Déficit de Atenção e Hiperatividade** 66
4.1.5 **Crianças com Dificuldades Sensoriais, Perceptivas e Motoras** 66
4.1.6 **Família das Crianças Atendidas** 66
4.2 FASES 67
4.2.1 **Primeiros Passos** 67
4.2.2 **A Primeira Crise** 75
4.2.3 **O Recomeço** 77
4.2.4 **A Segunda Crise** 81
4.2.5 **Um Novo Recomeço** 82
5 **ANÁLISE** 88
5.1 PRIMEIRA FASE: A INFÂNCIA (1986 A 1999) 88
5.1.1 **Empreendedorismo** 89
5.1.2 **Navegação no Ambiente** 93
5.1.2.1 Cliente 94

5.1.2.2 Sociedade 96
5.1.2.3 Governo 100
5.1.2.4 Imprensa 102
5.1.3 **Gerenciamento da Diversidade** 104
5.1.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos** 107
5.1.5 **Gerenciamento da Complexidade** 110
5.1.6 **Folga** 116
5.1.6.1 Financeira 117
5.1.6.2 Tempo 119
5.1.6.3 Apelo da Causa 118
5.1.7 **Renovação Através do Crescimento** 120
5.1.8 **Integridade Organizacional** 121
5.2 SEGUNDA FASE: A ADOLESCÊNCIA (1999 A 2005) 122
5.2.1 **Empreendedorismo** 123
5.2.2 **Navegação no ambiente** 126
5.2.2.1 Sociedade 126
5.2.2.2 Governo 131
5.2.2.3 Fornecedor 132
5.2.2.4 Imprensa 134
5.2.3 **Gerenciamento da Diversidade** 136
5.2.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos** 137
5.2.5 **Gerenciamento da Complexidade** 141
5.2.6 **Folga** 145
5.2.6.1 Financeira 145
5.2.6.2 Tempo 146
5.2.6.3 Boa Vontade 147
5.2.6.4 Credibilidade 148
5.2.6.5 Apelo da Causa 148
5.2.7 **Renovação Através do Crescimento** 149
5.2.8 **Integridade Organizacional** 149
5.3 TERCEIRA FASE: A ADULTA 151
5.3.1 **Empreendedorismo** 151
5.3.2 **Navegação no Ambiente** 158
5.3.2.1 Clientes 158
5.3.2.2 Fornecedor 162
5.3.2.3 Sociedade 164
5.3.2.4 Governo 168
5.3.2.5 Imprensa 170
5.3.3 **Gerenciamento da Diversidade** 171
5.3.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos** 176
5.3.5 **Gerenciamento da Complexidade** 182
5.3.6 **Folga** 197
5.3.6.1 Financeira 197
5.3.6.2 Tempo 199
5.3.6.3 Boa vontade 200
5.3.6.4 Credibilidade 201
5.3.6.5 Apelo da Causa 203
5.3.6.6 Estrutura Física 205
5.3.7 **Renovação Através do Crescimento** 207

5.3.8 **Integridade Organizacional**..... 208
6 **CONCLUSÕES**..... 212
7 **SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**..... 217
APÊNDICES..... 218
REFERÊNCIAS..... 283

1 INTRODUÇÃO

A ampliação da participação do terceiro setor na economia vem crescendo amplamente nas décadas mais recentes. Este nasce da ineficiência de outros dois setores: o privado, composto pelas empresas; e o público, formado pelo governo e suas entidades. O terceiro setor, também conhecido como filantrópico, atua como importante ator na sociedade, cuidando de causas muitas vezes esquecidas ou mesmo deixadas de lado. No século XX, a inserção deste setor e a ampliação de sua relevância nas atividades econômicas do Brasil e do resto do mundo ganham um papel especial, modificando até mesmo as relações econômicas anteriores da sociedade. Surge um novo componente de receitas e despesas, as doações são incluídas em muitas despesas familiares e empresariais e as causas antigas começam a ter espaço notório na sociedade, passando a ter mais representatividade e gerando uma economia de doações.

Embora a participação da sociedade nas atividades deste setor tenha apresentado uma curva de crescimento positiva, os gestores deste ainda enfrentaram inúmeras dificuldades ao modificar o paradigma da existência de apenas dois setores na sociedade para inserção de mais participante da dinâmica econômica e social no ambiente. A idéia de acrescentar mais uma despesa em sua renda não é aceita ainda por todos os participantes dos outros dois setores.

Criado para suprir carências sociais existentes, o terceiro setor assume uma importante função para a sociedade. Para alguns chega a causar sintomas de esperança de mudança na realidade social, cuidando de problemas esquecidos pela maioria.

Motivados por causas sociais, cidadãos começaram a criar Organizações Não Governamentais – ONGs – com o objetivo de suprir alguma necessidade específica da sociedade que ainda não tivesse sido trabalhada pelo governo ou pelo setor privado. Desta forma, as ONGs foram ganhando espaço na sociedade ao prestarem atenção a determinadas carências sociais, contando também com a colaboração das instituições do primeiro e segundo setor.

É a partir deste contexto de busca de uma solução para problemas sociais enfrentados por classes menos favorecidas que surge o Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade – Iprede. Este também nasce por uma necessidade da sociedade: o elevado número de crianças desnutridas internadas em hospitais e que destes não saíam com vida. Este foi o principal estímulo aos fundadores da instituição para dar início às suas atividades. Assim, o Iprede é criado em um contexto de alto nível de desnutrição no Estado do Ceará, tendo como objetivo tratar as crianças desnutridas e recuperá-las devolvendo-as à sociedade com saúde.

No entanto, o Iprede foi criado sem os recursos suficientes que o manteriam. Mas a convicção das fundadoras que criaram a instituição pela necessidade da sociedade e

a partir do sonho de propor uma solução para aquelas famílias carentes que enfrentavam a morte de suas crianças por falta de alimento, foi suficiente para dar luz à instituição e promover o crescimento, passando, posteriormente, às gestões seguintes.

Tendo vivido crises e escândalos em sua história, o Iprede foi assumido por uma segunda e terceira gestão que lutou com vigor para a preservação e manutenção da entidade que sempre representou uma classe social de miseráveis que existia no estado do Ceará e que muitas autoridades pareciam não enxergar. Passada a primeira e a segunda gestão, o Iprede vivencia a terceira fase, iniciada em conseqüência das crises vividas anteriormente, assumindo uma nova fase e começando a viver uma nova realidade. Com uma maior disponibilidade de recursos e melhor visibilidade na sociedade, a instituição começa a apresentar sintomas de crescimento. Por demonstrar estes sintomas, esta organização revela-se interessante caso para análise e, assim, esta organização é selecionada como estudo de caso do presente trabalho. Este, por conseguinte, tem enfoque no teste de um modelo estratégico em ONGs, analisando o caminho trilhado: da autoperpetuação ou da autodestruição.

Por ser uma organização que passou por diversas fases durante os seus anos de vida, enfrentado dificuldades e conquistando vitórias e tendo sofrido risco de fechamento e, posteriormente tendo se tornado referência para o tratamento da desnutrição no Estado do Ceará e no Brasil, o Iprede revelou-se um interessante objeto de estudo. Assim, a trajetória do instituto demonstra poder auxiliar a análise do funcionamento do modelo em questão nas organizações do terceiro setor.

O modelo estratégico escolhido, de Fleck (2009), pretende firmar uma metodologia de estudo, que permita a análise do caminho trilhado pela organização: autoperpetuação ou autodestruição, além de auxiliar a compreender que dimensões compõem cada desafio delineado pelo modelo utilizado. As dimensões são analisadas de forma isolada para depois comporem o todo, mostrando o sistema em funcionamento conjunto. Fleck (2009) corrobora com o avanço das propostas teóricas que estudam a longevidade organizacional saudável, entretanto, estuda organizações com fins lucrativos. Tendo em vista essa limitação do modelo de Fleck (2009), o presente estudo, por meio de investigação em uma ONG, pretende verificar a aplicabilidade do ferramental teórico proposto por esta autora.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.1.1 **Objetivo Geral**

Tendo como objeto de estudo uma organização sem fins lucrativos que apresentou comportamentos diversos em toda sua história, estando em evidência como exemplo saudável em alguns momentos e destrutivo em outros, pretende-se, como objetivo

geral, verificar a aplicabilidade do ferramental teórico proposto por Fleck (2009) em uma organização do terceiro setor. A verificação se dará por meio do teste da aplicação do modelo neste estudo, buscando encontrar convergências e divergências do caso em estudo com os casos analisados por Fleck (2009) em seu artigo.

1.1.2 **Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral, são traçados os específicos, que permitirão a melhor compreensão do objetivo maior. Para tal, foi elaborado e analisado o estudo de caso do crescimento do Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade – Iprede, com base na sua existência de 22 anos e a sua importante colaboração para a sobrevivência da sociedade que se encontra na faixa social classificada como pobre e miserável no estado do Ceará. Esta análise tem como objetivos específicos aplicar o ferramental teórico ao Iprede, buscando avaliar em que medida esta organização tem desenvolvido propensão à longevidade saudável.

Especificamente os objetivos estão abaixo listados:

- Aplicar o ferramental teórico de Fleck (2009) no tipo de organização em estudo;
- Compreender como a organização responde aos desafios de gestão do empreendedorismo, da diversidade, dos recursos humanos, da complexidade e da navegação no ambiente;
- Identificar possíveis desafios ou aspectos fora do modelo de Fleck (2009) que auxiliariam a compreender como a organização filantrópica trilha sua longevidade saudável;
- Identificar como o uso do ferramental teórico de Fleck (2009) auxilia a compreender como a organização em estudo trilha sua longevidade saudável.

A resposta a estas quatro questões compõem o objetivo específico. Ressalta-se ainda que nestas questões pontuais observa-se todos os desafios delineados por Fleck (2009), objetivando verificar sua aplicabilidade ao caso em análise e verificando a existência de possíveis outras dimensões que auxiliem na compreensão do desenvolvimento da longevidade saudável em organizações do terceiro setor.

O teste da aplicabilidade do modelo de Fleck (2009) se dará sob a ótica da gestão empresarial, observando-se a resposta da organização aos desafios propostos pela autora em uma análise longitudinal. Após uma revisão teórica da literatura existente sobre terceiro setor e gestão, será possível adaptar conceitos e ferramentas a essa organização, com o objetivo de testar o funcionamento destes e contribuir para a compreensão prática da abordagem do assunto.

Para atingir os objetivos acima traçados, pretendem-se alcançar os seguintes resultados:

- Identificar eventuais ajustes necessários à aplicação dos modelos teóricos propostos para realizar uma análise de organizações sem fins lucrativos;

- Avaliar a propensão do Iprede à longevidade saudável, apontando os desafios a serem superados no futuro.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está organizado em sete capítulos distintos. O primeiro e presente capítulo é composto pela introdução, que descreve um panorama geral caracterizando o estudo e especificando os objetivos do presente trabalho.

O segundo capítulo traz um levantamento bibliográfico, com descrição e contraposição dos conceitos a serem utilizados pela análise, desde as definições do terceiro setor, até as ferramentas teóricas utilizadas para análise, a fim de auxiliar a posterior elaboração do estudo, que considera as teorias estudadas e os modelos propostos, contrapondo, concordando ou testando as teorias relatadas. Este capítulo expõe ainda o modelo de Fleck (2009) testado e adotado por completo na fase de análise deste estudo. O modelo de Flack (2009) foi o escolhido para teste de funcionamento em organizações do terceiro setor por entender-se que este retrata, de forma completa, os desafios enfrentados no crescimento organizacional e permite, ainda, a análise do conjunto que compõe a organização em estudo.

Em seguida, o terceiro capítulo descreve o método de pesquisa, delineando como o trabalho foi realizado, procurando esclarecer todas as etapas da pesquisa e da elaboração deste trabalho, indicando como foi feita a escolha do tema, escolha da organização, coleta e preparação de dados e análise de dados, além das limitações do estudo.

A quarta parte deste estudo contem a descrição da organização utilizada nesta pesquisa. Esta parte descreve a história da empresa, abordado fases distintas, descrevendo fatos relevantes para completar de forma mais efetiva o teste de aplicabilidade do modelo proposto por Fleck (2009).

O quinto capítulo trata da análise desenvolvida neste estudo, parte mais robusta do presente trabalho. Esta análise está dividida em três fases, sendo analisados em todas elas os cinco desafios gerenciais propostos por Fleck (2009), tratando cada dimensão que a caracterize com a riqueza de detalhes que garanta a confiabilidade do estudo.

O sexto capítulo traz a conclusão, momento final do trabalho que resume os principais pontos encontrados em todo estudo. Este capítulo tem o objetivo de unir todas as respostas para as perguntas elaboradas no início do estudo e que motivaram a sua realização.

O sétimo capítulo sugere pesquisas posteriores relacionadas ao tema que complementem ou esclareçam as respostas encontradas por este trabalho. São sugeridas pesquisas que auxiliem ou continuem as pesquisas iniciadas com esta dissertação.

A parte seguinte, conta com anexos e apêndices desta pesquisa, arquivos que foram gerados e considerados importantes para comporem o presente estudo e que não cabiam dentro dos outros capítulos do trabalho. Estes estão disponíveis à título de informações complementares.

A última sessão, Referências Bibliográficas, apresenta todo o referencial de autores utilizado para realização deste estudo, referenciando-os de forma a especificar que literatura foi utilizada como base para esta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O capítulo de revisão de literatura discorre sobre todos os conceitos utilizados nesta dissertação. Primeiro há um levantamento bibliográfico do conceito de Organizações Não Governamentais, com o objetivo de contextualizar o tipo de organização tratada neste trabalho e compreender melhor suas características, assim como seu ambiente. Foi realizado um relato histórico, analisando longitudinalmente a história do setor em que está inserida a organização ora estudada.

A segunda parte do referencial teórico trata dos conceitos e ferramentas do pensamento estratégico, que serão utilizados para compreender a organização escolhida na fase de análise, entender os modelos estratégicos utilizados, analisando a estratégia adotada pela organização em todas suas fases de vida. Para isto, será levantada uma literatura sobre crescimento organizacional, tendo em vista que será analisado também todo o crescimento da organização em sua existência, avaliando como este aconteceu e que conseqüências foram geradas. Este estudo do crescimento organizacional terá como embasamento, além de outras teorias base, principalmente o modelo dos desafios do crescimento, trabalhados por Fleck (2009), que serão analisados, um a um, na fase de análise desta dissertação.

2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

A organização é composta por um grupo de atividades inter-estruturadas e engajadas em qualquer tempo, na qual o trabalho não depende completamente dos indivíduos, mas das atividades que a organização é capaz de iniciar e controlar (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Esse grupo total de atividades, as organizações, pode ser de caráter governamental, de direito privado ou não governamental (ONG); compondo, respectivamente, o primeiro, o segundo e o terceiro setor.

A fim de melhor definir cada setor, Kanitz (2007) diz que o primeiro destes, o governo, é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. O terceiro constitui-se das organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo a geração de serviços de caráter público. Discute-se que este último setor emergiu em conseqüência da ineficiência do Estado, fato que mobilizou o setor privado a colaborar com as questões sociais, através das instituições que formam o terceiro setor. Todavia, ainda não há consenso a respeito do motivo do surgimento do terceiro setor. Uma parte de teóricos afirma que este surgiu a partir da falência do Estado, outros não compreendem o motivo deste surgimento.

A teoria do surgimento do terceiro setor a partir da ineficiência governamental colocaria em risco a existência do setor em análise, tendo em vista que este estaria ameaçado com a volta à eficiência das atividades públicas, que cobririam as atividades do setor filantrópico, não justificando a continuação de sua existência. Entretanto, como não há um consenso na literatura quanto ao surgimento deste último setor, não cabe aqui levantar tal ameaça ao seu funcionamento.

Sem entrar no âmbito acima relatado, Fernandes (1994) define o terceiro setor como:

> Um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos (...) composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Enquanto para Rothgiesser (2002) *apud* Revista Espaço Acadêmico (2004) o setor é definido como: "iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado, cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário em ações que visam o interesse comum".

Já Pereira e Grau (1999) denominam as ONGs de organizações "públicas não-estatais" ou "setor não governamental", definindo-as como organizações ou formas de controle "públicas" voltada ao interesse geral, ao mesmo tempo em que não fazem parte do aparato do Estado, por não utilizarem servidores públicos e por não coincidirem com os agentes políticos tradicionais:

> A expressão terceiro setor pode considerar-se também adequada na medida em que sugere uma terceira forma de propriedade entre a privada e a estatal, mas se limita a não estatal enquanto produção, não incluindo o não-estatal enquanto controle (PEREIRA; GRAU, 1999).

Salamon (1993) *apud* Fernandes (1994) sugere também que o terceiro setor global é composto por organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do estado, que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas, autogovernadas, envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário. Ou seja, o conceito de terceiro setor denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos (FERNANDES, 1994).

Fernandes (1994) explica o terceiro setor com a simples expressão "privado com funções públicas". Em outras palavras, o terceiro setor é composto por aquilo que não é o privado e não é o governamental, por instituições que se alinham entre um setor e outro e podem receber recursos tanto do privado quanto do público, dependendo de sua figura

jurídica. O autor entende ainda que o terceiro setor desempenha atividades complementando às governamentais, que, via de regra, se caracterizam pela responsabilidade social.

O terceiro setor é composto por: organizações não governamentais (ONGs), fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, dentre outras instituições sem fins lucrativos, variando de acordo com sua estrutura jurídica. Morales (1999) classifica as instituições filantrópicas em vários tipos: organizações não-governamentais, associações comunitárias, organizações religiosas, fundações privadas e entidades assistenciais, todas elas promovendo atividades relacionadas com os direitos sociais dos cidadãos e que expressam a vitalidade da sociedade civil, ocupando as lacunas entre o mercado e o estado. Mantilla (1992) *apud* Morales (1999) amplia esse leque de instituições para uma grande variedade de instituições, incluindo grupos recreativos, instituições de caridade, associações profissionais, sindicatos e clubes, que se classificam entre receptoras e doadoras; assistenciais e consultivas; e internacionais, nacionais e locais.

Salamon (1996) *apud* Morales (1999) divide as ONGs em quatro categorias: *funding agencies,* fundações privadas com o objetivo de levantar recursos e canalizá-los para as organizações que prestam serviços sociais; *member serving organizations,* que têm o objetivo de prover bens e serviços para seus membros; *public benefit organizations,* cuja finalidade é de servir aos necessitados ou ao bem-estar geral; e *religious congregations,* que são dedicadas essencialmente a funções religiosas e sacramentais.

Procurando compreender e relacionar estes conceitos de terceiro setor com a teoria da firma usada neste trabalho, recorre-se a definição de Penrose (1980) acerca de "firma". A autora diz que firma é como uma instituição complexa que influencia a vida econômica e social. Portanto, segundo definição de Penrose (1980), pode-se considerar que algumas ONGs são firmas, já que estas influenciam a vida econômica e social no contexto em que estão inseridas, embora não participando do segundo setor, são capazes de movimentar econômica e socialmente o ambiente. Essa movimentação é comprovada tendo em vista que o terceiro setor é sustentado pelos setores privado e público, além de garantir, para determinada parcela da sociedade, algum benefício social, de acordo com o propósito específico de cada organização particularmente.

Segundo Fernandes (1999) *apud* Mathias (2004), a expressão "terceiro setor" é uma tradução do termo *Third Sector*, que também pode ser substituída por "Organização sem fins lucrativos", "Organização voluntária", "Organização de sociedade civil" ou "Organização não governamental", variando de acordo com o país ou região em que o termo é abordado. Ainda segundo este autor, este terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos criadas e sustentadas pela participação voluntária, conforme as práticas de caridade, filantropia e

mecenato. Ou seja, ações de doações que contam, ou não, com a boa vontade da colaboração humana, contribuindo com tempo, dinheiro ou outras formas de colaboração.

Descrevendo melhor a composição do termo terceiro setor, Fernandes (1999) *apud* Mathias (2004) sugere que este funciona promovendo a complementaridade entre as ações públicas e privadas e o descreve como composto por quatro principais grupos: formas tradicionais de ajuda mútua, movimentos sociais e associações civis, ONGs e filantropia empresarial. Portanto, este setor aqui tratado é complexo e composto por diversas formas de organizações.

Sposati (2008) descreve que a relação governo, mercado e terceiro setor deve ser conduzida sempre com competência, pois o rompimento desse elo pode dificultar a obtenção dos resultados que se deseja alcançar, sendo os resultados nas ONGs expressos pelos níveis de bem estar social da comunidade assistida, explicitando a relevância do relacionamento mútuo entre agente e receptor.

A fim de compreender melhor o surgimento deste tema no Brasil, observou-se o surgimento do termo ONG, que passou a ser utilizado nos anos 80, caracterizando alguns tipos de entidades – ditas de assessoria de apoio ou a serviço dos grupos e movimentos populares – que começavam a atuar sendo dependentes do estado e da sociedade durante o regime autoritário (OLIVEIRA, 2008).

Fernandes (1994) *apud* Mathias (2003) descreve:

> As ONGs são um pequeno segmento que resume bem a idéia do "privado com funções públicas". São instituições privadas sem fins lucrativos, isto é, não podem distribuir lucros entre seus membros. Os responsáveis por uma ONG sequer podem ser remunerados através de salário.

Oliveira (2008), Leilah Landim, escritora do estudo "A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissionalização sem nome", relata que a história das ONGs brasileiras se confunde com a história da educação popular, que era representada por um grupo de professores, religiosos e trabalhadores sociais que haviam participado em cursos de educação para adultos inspirados por Paulo Freire.

Sposati (2008) ressalta a necessidade de ter no terceiro setor profissionais com conhecimentos e habilidades administrativas em gestão de empreendimentos sociais. Essa é uma deficiência que é enfrentada na realidade do cenário de disparidade social atual. Sposati (2008) compreende que os gestores sociais costumam impor diretrizes pragmáticas quando se busca atrair vínculos com outras instituições, construindo laços estratégicos de gestão e parceria entre estas. Nestes casos, cria-se um intercâmbio de experiências que servem de subsídios aos mais diversos interesses presentes nas relações interinstitucionais.

Landim e Beres (1999) *apud* Mathias (2003) sugerem uma diferenciação entre o termo ONG e terceiro setor, sendo este último mais abrangente, pois dilui e oculta

diferenças sociais e políticas; enquanto que o termo ONG se refere a sub-conjuntos de organizações a partir de ideários e papéis ligados à cidadania e defesa dos direitos humanos. Entretanto, ainda é difícil adotar-se uma nomenclatura única para definição de tais termos, tendo em vista que as pesquisas neste assunto ainda não são constantes e são bastante recentes.

Descrito e definido o setor em análise parte-se para a explanação do histórico deste, com o objetivo de compreender longitudinalmente como se compôs este e em que contexto foi inserida a ONG analisada neste trabalho. É de extrema relevância compreender a formação e o surgimento do setor de forma longitudinal para entender que relações compunham o pano de fundo no momento da inserção da instituição em análise e quais ainda estão na atualidade.

2.1.1 **Histórico**

Os educandários, os hospitais, as Santas Casas e os asilos eram, no século XVII, sustentados por doadores e instituições da igreja católica. Segundo a Revista Espaço Acadêmico (edição de junho de 2004) essas instituições originaram a participação das entidades sem fins lucrativos no Brasil no final do século XIX, apesar de já haverem alguns sinais desse início no século anterior. As Santas Casas são citadas como as primeiras organizações deste tipo, que foram fundadas na segunda metade do século XVI, tendo sido antecedidas por ações da igreja que atuava em ações assistenciais à comunidade, além de outras atividades de catequese. A Igreja Católica, com o apoio do Estado, era responsável por quase todas as entidades que prestavam assistência às comunidades mais necessitadas. Essas atividades ainda eram baseadas somente nas políticas sociais básicas de saúde e educação. Segundo o Relatório Geset (2001) *apud* Revista Espaço Acadêmico (2004), a atuação das Igrejas em conjunto com o Estado durou do período colonial até o início do século XIX. Inicialmente as ações tinham o maior objetivo de catequese, com a Coroa Portuguesa no pano de fundo.

A primeira vez que o termo ONG foi documentado, segundo Mendes (1999), foi nos registros das Nações Unidas, no final da década de quarenta, e referia-se a um universo extremamente amplo e pouco definido de instituições. Ainda segundo Mendes (1999), em 1945, a Ata de Constituição das Nações Unidas utiliza o termo organizações não governamentais, especificando organizações com as quais o Conselho Econômico e Social da ONU poderia estabelecer consultorias.

Entretanto, Mendes (1999) descreve que as ONGs surgiram, na América Latina, no final da década de 50 como organizações de natureza político-social criadas por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos caracterizados pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja Católica. Os trabalhos eram desenvolvidos com o objetivo de formar e

promover as comunidades de base em setores marginalizados, sendo possibilitado o relacionamento com agências de cooperação européia, de procedência católica, que financiavam suas atividades (MENDES, 1999). Remetendo-se também ao antepassado, Fernandes descreve que: “Movimentos de pequeno porte haviam existido no passado, naturalmente, mas a escala e o estilo apresentados nos anos setenta indicavam a emergência de um fenômeno novo, para o qual se inventou inclusive uma nova expressão: movimentos sociais.” (FERNANDES, 1994).

A partir da segunda metade da década de 50, segundo Mendes (1999) nascem, lideradas pela classe média intelectualizada e militante, as organizações não governamentais (ainda não com esse nome), “essas organizações ocupam espaços de atuação local, com projetos de curto alcance, ou pouca visibilidade, e com presença marcante da Igreja”. Caccia Bava (1994, p.6) *apud* Mendes (1999) escreve que “as ONGs existem no Brasil há muito tempo, novo é o nome – Organizações Não Governamentais – que lhes deram o Banco Mundial e as Nações Unidas. Antes estas eram conhecidas como centros de pesquisa, associações promotoras de educação popular, entidades de assessoria a movimentos sociais.”

Lopes (2002) relata que, no final do século XIX e no início do século XX, as ações de caridade passaram a não ser mais exclusivas à Igreja Católica, pois outras religiões também começaram a realizar ações de caridade sem fins lucrativos, sendo, também, apoiadas pelo Estado. O Estado passou a cuidar também de ações ligadas à saúde, higiene e educação. A industrialização e a urbanização das cidades, além da introdução de novos atores nesse cenário, tornaram mais complexos os problemas sociais.

Segundo Landim (1993 e 1996) *apud* Mendes (1999), entre 1960 e 1980, houve um crescimento de 68% na ajuda externa para o terceiro mundo, por meio de agências não-governamentais de países europeus, como Canadá e Estados Unidos, esse valor representa 2,8 bilhões de dólares, no primeiro momento, e 4,7 bilhões de dólares no segundo. Uma das razões importantes para esse aumento foi o crescimento dos subsídios governamentais para ONGs para aos países membros da *Organization for Economic Cooperation and Development* – OECD (MENDES, 1999).

Fernandes (1994) menciona que “As ONGs tornaram-se um fenômeno massivo no continente a partir da década de mil novecentos e setenta. Cerca de sessenta e oito por cento surgiram depois de mil novecentos e setenta e cinco”. E 17% das ONGs havia nascido entre as décadas de 50 e 60.

Pereira e Grau (1999) relatam que houve uma grave crise econômica no início dos anos 80, com causa endógena do Estado Social (estado desenvolvimentista). A globalização aumentou a competitividade internacional e reduziu a capacidade dos Estados protegerem suas empresas e seus empregados. Essa crise, ao mesmo tempo que gerou

uma concentração de renda e um considerável aumento da violência, incentivou a inovação social na resolução dos problemas coletivos. Pereira e Grau (1999) chamam de organizações sociais públicas não-estatais a nova forma de propriedade que se torna chave para resolver ou amenizar os problemas sociais. Eles consideram que a crise do modelo social-burocrático do Estado exige novas modalidades de administração pública, aumentando a importância de uma forma "nem privada nem estatal" de executar as políticas sociais que eram garantidas pelo Estado.

Essa crise do Estado na década de 80 reformulou a estrutura das ações exercidas na sociedade com o fortalecimento do terceiro setor. Segundo Morales (1999), as instituições resultantes da reforma do Estado passaram a estruturar-se conforme quadro um abaixo.

Quadro 1 – Instituições resultantes da reforma do Estado

	Atividades exclusivas do Estado	**Serviços sociais e científicos**	**Produção de bens e serviços para o mercado**
Atividades principais (core)	Estado (em termos de pessoal)	Entidades públicas não-estatais	Empresas privadas
Atividades auxiliares	Empresas terceirizadas	Empresas terceirizadas	Empresas terceirizadas

Fonte: Morales (1999, p.101)

Conforme relata Mendes (1999), as ONGs surgiram, no Brasil, durante o regime militar, confundindo-se com oposição política e acompanhando o padrão da sociedade brasileira. "As ONG estabeleceram-se e consolidaram-se à medida que se legitimaram num amplo e diversificado campo de associações civis, sobretudo a partir dos anos 70, com crescimento em progressão geométrica nas décadas de 80 e 90" (MENDES, 1999, p.26).

O século XX foi repleto de mudanças no país, foram vividos momentos de aumentos na riqueza, na expectativa de vida e nos níveis de educação da população. Segundo Pinto (2005), os diferentes governos pareciam ignorar as questões de política social. O autoritarismo da década de 50 defendia que a solução para a pobreza era o desenvolvimento econômico, em oposição à opinião da esquerda de que eram necessárias reformas de base.

Afloraram em todos os países os mecanismos de participação cidadã associados à formulação e ao controle de políticas setoriais (PEREIRA; GRAU, 1999). Segundo esses autores é previsível que, no século XXI, o espaço público amplie-se com a consciência de que a produção de bens públicos não pode ser monopólio do Estado nem do mercado.

Landim (1993) *apud* Mendes (1999) fornece dados acerca da fundação das ONGs desde 1961 até fevereiro de 1994, dados expostos no quadro dois abaixo. Percebe-se que a década de 80 foi de forte estímulo à abertura dessas organizações, por questões detalhadas posteriormente.

Quadro 2 – Número de ONG segundo a fundação de fato e legal

Data da Fundação	De fato (%)	Legal (%)
1961 – 1969	7,1	4,9
1970 – 1979	20	16,8
1980 – 1984	18,6	18,9
1985 – 1989	38,6	44,1
1990 – 1994(fev.)	15,7	15,4
Total	100	100

Fonte: Landim (1993, p.11) apud Mendes (1999, p.26)

Fernandes (1994) mostra alguns valores um pouco divergentes dos apresentados por Mendes acima, conforme quadro três abaixo. Apesar da divergência entre os dados, é fácil perceber as décadas em que houve maior nascimento de organizações do terceiro setor, ou seja, as décadas de 80 e 90. Vale ressaltar que o quadro três refere-se apenas à filantropia empresarial.

Quadro 3 - O Desenvolvimento da Filantropia Empresarial no Brasil

Década	Percentual de Organizações
1930	6,25
1950	12,5
1960	9,38
1970	12,5
1980	40,63
1990	18,74
Total	100

Fonte: Fernandes (1994)

As décadas de 70 e 80 foram marcadas por movimentos sociais de questionamento aos direitos sociais. Em conseqüência dessa polêmica, surge a Constituição de 1988, garantindo direitos de cidadania política aos brasileiros, e, também, descentralizando a realização de políticas sociais. Pinto (2005) relata que a promulgação da Constituição foi um entre os dois momentos de avanço dos direitos da população brasileira, que o Brasil viveu durante o século XX. O segundo foi a promulgação das Leis Trabalhistas, nos anos 40. A autora relata os ganhos da população nestes períodos, em especial para as camadas mais pobres.

Fala-se que, na época, houve os chamados “lobbies populares”, ações com o objetivo de pressionar o congresso para que os movimentos populares fossem contemplados nas emendas públicas. Essa pressão do atendimento às demandas sociais vem cada vez mais sendo expandida:

> Em virtude da atuação ineficiente do Estado, em especial na área social, o Terceiro Setor vem crescendo e se expandindo em várias áreas, objetivando atender a demanda por serviços sociais, requisitados por uma quantidade expressiva da população menos favorecida, em vários sentidos, de que o Estado e os agentes econômicos não têm interesses ou não são capazes de provê-la (...). Adicionalmente, esse setor tem como premissa básica, a eqüidade e a justiça social com as instituições democráticas (Revista Espaço Acadêmico, junho de 2004).

Na década de 90 foi firmado um importante apoio ao setor, que foi a colaboração do segundo setor, ou seja, do privado. Este setor passou a não apenas contribuir para as instituições filantrópicas, como também começou a formar suas próprias fundações e institutos. Entendendo que a responsabilidade social é um dever inerente também às empresas e aos indivíduos, ou mesmo compreendendo que os clientes vêem essas ações como favoráveis, o setor privado foi estimulado a ser também responsável por ações sociais, seja em comunidades nas quais está inserido, seja em localidades distantes mais necessitadas.

No início da década de 90, as ações eram ainda muito assistencialistas, tendo pouca relevância teórica. Esse fato pode ser comprovado por Landim (1993) *apud* Fernandes (1994) que nada encontrou nas bibliotecas do Rio de Janeiro acerca dos temas “filantropia”, “não-governamental”, “sem fins lucrativos”, “fundações” ou “voluntariado”; apenas foi encontrado material quando se fez a pesquisa com o termo “caridade” ou “serviço social”.

2.1.2 **Peculiaridades e Classificações**

A lacuna deixada pela ineficiência do estado é completada, ou pelo menos tenta ser, pelas organizações sem fins lucrativos, que prestam serviços à população mal atendida. Esta população atendida é quem legitima a qualidade dos serviços prestados.

Lopes (2002) ressalta o início da preocupação com a sustentabilidade das ações, buscando o fim da dependência, podendo cada organização desenvolver projetos próprios de geração de receita, por meio de diversas fontes de financiamento. Essa preocupação com a profissionalização também é acompanhada pelo surgimento de cursos próprios para este setor, inclusive graduações específicas nesta área.

A questão da profissionalização da gestão é abordada por Pereira e Grau (1999) que relatam que, ao se falar de ONGs, refere-se a entidades que não são auto-sustentadas

e um de seus principais desafios é conciliar suas funções de promoção da auto-organização social com as de caráter mais empresarial.

Quanto à classificação das ONGs, Fernandes (1994) divide-as em: cultura e recreação; educação e pesquisa; saúde; serviços sociais; meio ambiente; desenvolvimento e habitação; direitos civis, defesa de direitos, política; intermediário filantrópico e promoção de voluntariado; internacional; *business*, associações profissionais, sindicatos; religião; e outros. O quadro abaixo contém todas as classificações citadas.

Quadro 4 - Sugestão para uma Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO)

Grupo 1	**Cultura e Recepção**
	1100 cultura e artes
	1200 recreação
	1300 clubes de serviço
Grupo 2	**Educação e Pesquisa**
	2100 educação primária e secundária
	2200 educação superior
	2300 outra educação
	2400 pesquisa
Grupo 3	**Saúde**
	3100 hospitais e reabilitação
	3200 asilos
	3300 saúde mental e intervenção crítica
	3400 outros serviços de saúde
Grupo 4	**Serviços Sociais**
	4100 assistência social
	4200 apoios emergenciais
	4300 apoios econômicos
Grupo 5	**Meio Ambiente**
	5100 meio ambiente
	5200 proteção de animais
Grupo 6	**Desenvolvimento e Habitação**
	6100 desenvolvimento econômico, social e comunitário
	6200 habitação
	6300 emprego e formação
Grupo 7	**Direitos Civis, Defesa de Direitos, Política**
	7100 organizações de defesa de direitos civis
	7200 lei e serviços legais
	7300 partidos políticos
Grupo 8	**Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado**
Grupo 9	**Internacional**
Grupo 10	**Business, Associações Profissionais, Sindicatos**
Grupo 11	**Religião**
Grupo 12	**Outros**

Fonte: Fernandes (1994)

Ainda segundo Fernandes (1994) *apud* Morales (1999), as organizações sem fins lucrativos têm forte participação nos serviços sociais, sendo classificadas em: educação

e formação (40%), desenvolvimento e promoção social (30%), saúde (mais de 20%) e pesquisa (15%). Morales escreve em 1999, segundo dados da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG, que são registradas em torno de 2.000 organizações atuantes do Brasil reconhecidas como organizações que se enquadram no perfil definido pela ABONG.

Quanto à localização das ONGs, segundo pesquisa realizada em 1991 por Fernandes e Piquet Carneiro *apud* Mendes (1999), grande parte das ONGs concentram-se nas regiões Nordeste e Sudeste, ficando a primeira com 31% e a segunda com 44%. Outro dado importante coletado que se refere ao orçamento financeiro das instituições é que: 67,79% das organizações declararam ter um orçamento inferior a U$ 500 mil, com 54,91% apresentando a expectativa de ultrapassar esse patamar de U$ 500 mil no ano de 1995.

Pinto (2005) compara as medidas de desempenho de instituições públicas com instituições não governamentais ao relatar que as políticas públicas de imunização, por exemplo, alcançam o seu êxito ao atingirem toda a população com a vacina contra determinada moléstia fatal, ao passo que a ação de uma organização da sociedade civil contabiliza o êxito através do número de pessoas envolvidas, de quantidade de trabalho voluntário despendido e dos recursos disponíveis.

Segundo Pereira e Grau (1999) o terceiro setor possui três grandes vantagens pelas características de sua constituição. As vantagens são: pluralização da oferta de serviços sociais, flexibilização e desburocratização da gestão social e responsabilidade de dirigentes e participantes pela organização, dispondo de maior autonomia que as organizações estatais. Essas vantagens atraem muitas organizações, especialmente as privadas, a criarem seus institutos ou fundações com características mais flexíveis e menos taxativas, de forma a viabilizar e acelerar algumas ações. O setor público tem, inclusive, criado fundações que viabilizam e facilitam o desenvolvimento de ações ou projetos com menos lentidão e burocracia comparadas às características do primeiro setor.

Morales (1999) relata outras vantagens das organizações públicas não-estatais na provisão de serviços públicos sociais. Estas vantagens são: incentivo à concorrência, aumentando a oportunidade de escolha para os usuários, redução dos custos dos serviços e incentivo à eficiência da melhoria da qualidade das organizações; permissão à multiplicidade da oferta e maior atenção às especificidades das demandas; maior oferta de satisfação aos usuários e economia dos desperdícios; existência de um modelo de características pós-burocráticas; existência de comprometimento e responsabilização das lideranças com a relação ao futuro das organizações; existência de domínio do espaço e da linguagem da participação política, permitindo menores áreas de desatendimentos; grande capacidade de articulação inter-organizacional e inter-institucional; disseminação com características semelhantes às originais do *ethos* do serviço público.

Fernandes (1994) aponta como tendência das ONGs a aproximação à lógica empresarial. Assim, essas organizações terão que trabalhar por projetos, com um esquema de autogestão. O orçamento já vem sendo encarado com maior seriedade, mas tenderá a ser desenvolvido através de projetos para se auto-realimentar.

Em 1990 surge um importante colaborador deste setor: a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – a ABONG – com o objetivo de "representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia" (MATHIAS, 2003). Essa associação funciona em diversas áreas, entre elas: direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias e agrícolas, questões urbanas, desenvolvimento regional, meio ambiente e ecologia, segundo Mathias (2003).

A ABONG funciona hoje como um canal de consulta aos seus 250 associados, através da publicação de relatórios e pesquisas acerca das atividades realizadas. Esta associação facilita o intermédio entre organizações e amplia a credibilidades das instituições filantrópicas.

2.2 MODELO ESTRATÉGICO

O modelo estratégico abordado de Fleck (2009) trabalha a propensão da organização à autoperpetuação ou autodestruição, compreendendo de que forma a organização trabalha a longevidade saudável em cinco desafios organizacionais: empreendedorismo, navegação no ambiente, gestão de recursos humanos, gestão da diversidade e gestão da complexidade.

À medida que a organização trabalha estes cinco desafios de forma favorável, a organização desenvolve uma longevidade saudável, caminhando para a autoperpetuação. Entretanto, ao contrário, se os desafios não são bem gerenciados, a organização trilha sua autodestruição.

2.2.1 **Longevidade Saudável das Organizações**

Fleck (2009) descreve a natureza dual das organizações e define que a empresa enfrentará desafios organizacionais e trilhará um caminho entre dois pólos: a autoperpetuação ou a autodestruição, o crescimento não acontece apenas de forma favorável à organização, algumas vezes este pode levar a empresa à sua destruição. Com base em dois casos comparativos de empresas rivais na área de tecnologia (*Westinghouse* e *General Electric*), Fleck (2009) descreve os arquétipos da autoperpetuação e da autodestruição, onde as empresas podem situar-se em um estado intermediário. O que indica o posicionamento da empresa entre os dois pólos acima citados é a forma de resposta aos desafios do crescimento, sendo eles: o empreendedorismo, a navegação no

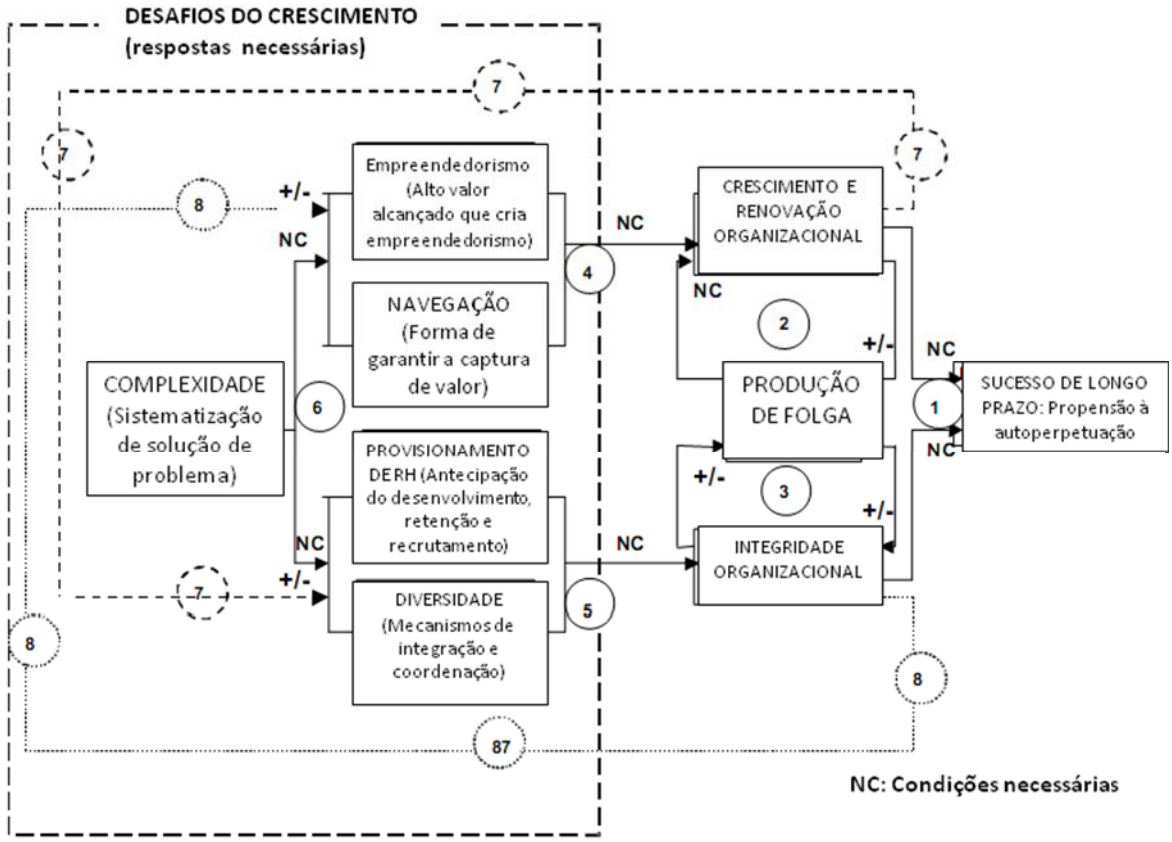
ambiente dinâmico, o gerenciamento de diversidade, o gerenciamento de recursos humanos e o gerenciamento da complexidade (FLECK, 2009). A autora ressalta ainda que a organização não necessariamente situa-se em um dos dois pólos, podendo situar-se entre eles.

O fator motivacional de Fleck (2009) para escrever o modelo acima descrito, utilizado nesta dissertação, partiu da observação empírica de que o sucesso precedia o fracasso, ou seja, histórias de sucesso transformaram-se fracasso (FLECK, 2009). Fleck (2009) descobriu que, apesar de ambas as empresas (*Westinghouse* e *General Electric*) terem apresentado sucesso no mesmo setor econômico e no mesmo período, em determinado momento, uma finda no fracasso, enquanto que a outra se expande cada vez mais. Ao observar este fato, a autora percebe que o que as diferenciou foi a forma que cada uma respondeu aos desafios enfrentados em seu crescimento. A partir dessa observação, a autora propõe o modelo dos cinco desafios organizacionais enfrentados pelas empresas. Fleck (2009) sugere que a forma com a qual cada empresa responde a estes desafios significa o caminho que cada uma está trilhando: o da autoperpetuação ou o da autodestruição.

O modelo dos desafios organizacionais desenhado por Fleck (2009) foi escolhido para aplicação a este estudo por sua aplicabilidade ao caso escolhido e devido a sua ampla abrangência de análise no crescimento organizacional. Outro motivo que leva à escolha da utilização do modelo em questão como instrumento da análise do presente trabalho baseia-se na compreensão de que este modelo permite uma análise longitudinal e agrega todos os quesitos levantados para responder às perguntas propostas. Ademais, tal modelo permite uma visão completa da organização ao longo de sua existência.

A figura 1, a seguir, representa a descrição do Modelo dos Requisitos para o Desenvolvimento da Propensão à Longevidade Saudável de Fleck (2009) a ser utilizado para analisar todas as fases da organização. A autoperpetuação exige que estes desafios sejam gerenciados em paralelo e de forma favorável à organização, de acordo com a fase vivida na organização. Em seguida todos os desafios serão descritos a fim de esclarecer seus conceitos e como serão utilizados no momento de análise.

Figura 1 – Modelo dos Requisitos para o Desenvolvimento da Propensão à Auto-Perpetuação Organizacional



Fonte: adaptado de Fleck (2009).

O modelo desenhado na Figura 1 acima apresenta os cinco desafios e como eles funcionam em conjunto, gerando o crescimento e a renovação organizacional e a integridade, que alimentarão ou não a produção de folga. O tratamento que a organização dá a cada um desses desafios e a forma de resposta a eles representa como a organização trilha o seu caminho; respostas favoráveis ao desafio encontrado significam a trilha à autoperpetuação, enquanto que respostas contrárias à gestão do desafio trilham a autodestruição. O desafio da gestão da complexidade, conforme representado na figura 1, caminha por todos os demais desafios, tendo que ser analisado como este se comporta, por exemplo, na gestão da diversidade.

Cada desafio analisado de forma isolada apenas apóia a análise do todo, que pode ser representado com todas as caixas da figura 1 acima trabalhando em conjunto, permitindo a percepção do geral da organização, e, ainda, se analisado de forma longitudinal, permite a visualização de como a organização se comporta e que caminhos trilha ao longo de sua existência.

O Quadro 5, a seguir, melhor descreve cada desafio e representa que dimensões caracterizam cada pólo: de autoperpetuação ou de autodestruição. Conforme este quadro, as dimensões a serem analisadas na organização são no desafio de empreendedorismo são: ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de captação de recursos, capacidade de julgamento em relação ao risco e forma de crescimento da organização (FLECK, 2009). Já na navegação no ambiente, as dimensões analisadas são: forma de monitoramento da organização e uso de estratégias de navegação (FLECK, 2009). No gerenciamento da diversidade as dimensões analisadas são estabelecimento de ligação nas relações e coordenação das *capabilities* organizacionais (FLECK, 2009). A dimensão de análise no gerenciamento de recursos humanos é a capacidade de antecipação (FLECK, 2009) à retenção, formação e renovação do capital humano organizacional. Já no último desafio descrito pelo quadro abaixo, as dimensões do gerenciamento da diversidade são a capacidade de resposta e solução a problemas e a capacidade de aprendizado.

Quadro 5 – Cinco Desafios Organizacionais

Desafio Categoria	Descrição do Desafio	Pólos de Respostas ao Desafio	
Empreendedorismo	Promoção do empreendedorismo continuado, mantendo o mecanismo de reforço, expansão da criação de valor, ao mesmo tempo que previne a exposição da organização ao risco	**Não satisfatório** (Baixo nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de captação de recursos e julgamento, crescimento nulo ou defensivo)	**Alcance elevado** (Alto nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de captação de recursos e julgamento, crescimento produtivo e híbrido)
Navegação no Ambiente Dinâmico	Relacionamento com os múltiplos personagens que interagem com a organização a fim de garantir a captura de valor e a legitimidade organizacional	***Drifting*** (Monitoramento tardio ou uso de estratégias de respostas* inadequadas) *manipulação, defesa, enfrentamento, submissão, compromisso	***Fashioning*** (Monitoramento imediato ou uso de estratégias de respostas* adequadas) *manipulação, defesa, enfrentamento, submissão, compromisso
Gerenciamento da Diversidade	Manutenção da integridade da firma frente ao aumento dos conflitos e rivalidade organizacional	**Fragmentação** (Falha ao estabelecer ligação nas relações e coordenação da *capabilities)*	**Integração** (Sucesso ao estabelecer ligação nas relações e coordenação da *capabilities)*

Gerenciamento de Recursos Humanos	Ocupação da firma com os necessários recursos humanos qualificados	**Tardio** (Ações imediatas ou tardias)	**Antecipado** (Planejamento nas ações prévias)
Gerenciamento da Complexidade	Gerenciamento dos problemas complexos e solução dos problemas de aumento da complexidade, além de evitar riscos para a existência organizacional	***Ad Hoc*** (Fraca capacidade de resposta e solução aos problemas de forma rápida e ausência de aprendizado)	**Sistemático** (Forte capacidade de resposta e solução aos problemas de forma rápida e presença de aprendizado)

Fonte: adaptado de Fleck (2009).

A seguir serão descritos os desafios um a um de forma detalhada, usando como base os pólos apresentados no Quadro 5 acima e analisando cada dimensão anteriormente relatada. A firma dificilmente encontrar-se-á em um dos pólos distintos, é mais provável que a organização localize-se em algum ponto entre esses dois pólos de forma instável, podendo movimentar-se conforme suas ações, no espaço de tempo.

2.2.1.1 Empreendedorismo

Este desafio consiste no desenvolvimento da disposição da firma em expandir em uma base continuada (FLECK, 2009). É um momento de criação de valor para a firma, que engloba como dimensões: ambição, versatilidade, capacidade de julgamento e capacidade de levantar recursos; este desafio está diretamente relacionado com a vontade da firma em aceitar riscos em busca de sua expansão (PENROSE, 1980).

Este pode ser considerado um recurso primordial para o bom desempenho de uma empresa e a sua falta configura um grande desafio para a continuidade da organização, já que a chave para sobrevivência das organizações são: adquirir e manter recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) e essa aquisição, quando chega a um determinado limite, depende, diretamente, da capacidade de empreendedorismo organizacional.

A dimensão de ambição tem dois sentidos para Penrose (1980), o primeiro sentido engloba os empresários “construtores de ativos”, estando estes interessados na lucratividade e no crescimento de suas empresas como organizações para a produção e distribuição de bens e serviços; enquanto que o segundo grupo, os “construtores de impérios”, é movido pela visão de criação de poderosos impérios produtivos, que abranjam amplas áreas. Este último grupo de empresários, segundo Penrose (1980), para ser bem sucedido, precisa ter iniciativas, ser agressivo e esperto nas estratégias para barganhar e superar outros homens de negócios.

Penrose (1980) trata a versatilidade como um artigo pré requisito para o crescimento e a expansão empresarial. Esta autora trata que a firma que não tem capacidade de ter um tipo de produto ou serviço versátil tem uma possibilidade de crescimento restringida e a expansão requer maiores esforços empresariais a fim de desenvolver novos mercados ou ramificar-se em novas linhas de produção.

A dificuldade em expansão da firma muitas vezes é consequência da dificuldade de acesso a recursos, em especial no caso de pequenas firmas (PENROSE, 1980). Entretanto, algumas firmas têm desenvolvida sua capacidade de levantar recursos, o que permite que estas mobilizem capitais, cresçam e tornem-se grandes empresas (PENROSE, 1980). Penrose (1980) retrata essa habilidade de levantamento de recursos como uma aptidão empresarial. Em especial, no caso de Organizações do Terceiro Setor, que vivem, principalmente, de doações, a aptidão de levantamento de recursos torna-se um fator chave para o crescimento empresarial.

A última dimensão, a capacidade de julgamento, é relatada por Penrose (1980) como, em parte, derivada de características pessoais e do temperamento individual, entretanto, a autora ressalta também que esta capacidade de julgamento, além de estar diretamente vinculada ao bom senso, à autoconfiança e a outras características pessoais, a coleta de informações e os meios de consulta disponíveis dentro da firma são inerentes às capacidades organizacionais, que podem melhorar a capacidade de julgamento do gestor no momento decisório. Portanto, esta capacidade é uma combinação de características pessoais e organizacionais.

O desafio de empreendedorismo caminha entre os pólos: *satisfacing or less* e *high-reaching*. Enquanto que o primeiro representa baixo nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de captação de recursos e julgamento defensivo, o segundo significa altos níveis dessas dimensões descritas (FLECK, 2009). Penrose (1980) descreve o empreendedorismo como primordial ao crescimento organizacional e afirma a criação de valor através da gestão deste desafio.

O empreendedorismo atrelado exclusivamente ao papel do gestor nessa determinação do sucesso e fracasso organizacional é bastante questionado. Enquanto que Pfeffer e Salancik (1978) falam que “é improvável que os gestores tenham um grande efeito nos resultados das organizações”, Penrose (1980) destaca que os gestores são capazes de empreender e modificar os limites impostos às organizações. Chandler (1962) concorda com Penrose (1980), ao dizer que existem barreiras que limitam o crescimento, mas a saúde das organizações e a manutenção de suas funções econômicas dependem, quase que completamente, do talento dos administradores.

Os limites para a expansão são impostos pelo ambiente, pois as organizações são limitadas pelo ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Entretanto, Penrose (1980)

ressalta que o poder do gestor é capaz de modificar esses limites no ato de empreender e de ampliar o poder e a capacidade dos gestores, quando estes são empreendedores.

Quando Selznick (1957) afirma que depende do líder a manutenção da unidade e a defesa dos interesses, ele vai de acordo ao pensamento de Penrose (1980) de que o líder tem o poder de empreender e alcançar o sucesso da organização. Ainda em conformidade a esse pensamento, Smet, Loch e Schaninger (2007) ao traçarem ações que devem ser tomadas para garantir a saúde das organizações – *resilience, execution, aligment, renewal* e *complementary* – ressaltam o poder dado à gestão da organização, confirmando que o gestor é sim responsável pela sobrevivência e saúde organizacional. Penrose (1980) destaca também que as firmas só evitam problemas se os empresários forem flexíveis e imaginativos, sendo capazes de identificar o tipo de administradores necessários para a firma e atraí-los.

Penrose (1980) destaca que o crescimento não é espontâneo, mas sim planejado, sendo derivado de uma capacidade gerencial de levantamento de recursos (principalmente se estes forem escassos), baseada na vontade, ambição, versatilidade e julgamento do gestor. Ou seja, o crescimento saudável de uma organização depende do empreendedorismo adotado (PENROSE, 1980).

Além das formas de expansão de Chandler (1977), produtiva e defensiva, Fleck (2009) sugere mais duas motivações de expansão: a híbrida (que engloba a produtiva e a defensiva) e "*nil*" (que não engloba nenhuma das duas anteriores). Essas expansões são consequências das ações empreendedoras e suas motivações, relatadas pelos autores acima, acontecem das diversas formas. A forma a qual elas acontecem é que vai representar como a empresa gerenciou este desafio de empreendedorismo.

2.2.1.1 Navegação no Ambiente Dinâmico

Este segundo desafio está relacionado à forma bem sucedida de lidar com os vários *stakeholders* da organização em um ambiente de mudanças, bem como garantir a captura segura de valor e a legitimidade organizacional (FLECK, 2009). Enquanto que o empreendedorismo, desafio anteriormente detalhado, cuida da criação de valor, este desafio abrange a captura de valor (FLECK, 2009). Fleck (2009) relata inúmeras razões que põem em risco a sobrevivência da organização: perda de inúmeras possibilidades de captura de valor, fraca capacidade de mudança da empresa e falta de legitimação da organização no ambiente. Todas estas causas de fracasso estão englobadas no gerenciamento da navegação no ambiente dinâmico, no qual a organização deve-se preocupar com captura de valor, uso das estratégias de navegação, legitimidade e monitoramento do ambiente.

A primeira dimensão, a captura de valor, representa o que a organização captura para si de valor na relação com o ambiente. Por exemplo, se ela tem valor perante seu

fornecedor conseguindo barganhar por configurar-se um bom comprador ou se ela consegue conquistar a compra de seus clientes por navegar de forma a criar e capturar valor no ambiente.

A segunda dimensão, a estratégia de navegação, é descrita por Oliver (1991), que ressalta a importância à forma de navegação no ambiente ao sugerir que a as ações estratégicas são relacionadas às pressões externas. Esta autora afirma que essas ações podem agir de diversas formas distintas: aceitando (estratégia de submissão, quando a empresa habitua-se com as normas, imita ou é complacente com o que é feito no ambiente), negociando (estratégia de compromisso, quando a empresa é pacífica, mas tenta barganhar vantagens balanceando seus interesses com os externos), evitando (estratégia de enfrentamento, quando a organização não assume a conformidade, tentando esconder suas ações, modificando as metas e atividades), desafiando (estratégia de desafiar, quando a firma desafia e ataca, ignorando explicitamente as normas e as contestando) ou, até mesmo, moldando o ambiente (estratégia de manipulação, quando a organização influencia e controla, modelando os valores e critérios do ambiente).

A legitimidade, terceira dimensão acima relatada, diz respeito ao respaldo que a organização conquistou com seus *stakeholders*, está diretamente relacionada com a credibilidade criada no ambiente. Esta dimensão pode estar diretamente relacionada com a ação representada pelo primeiro desafio, de empreendedorismo, que cria valor, pois, ao criar valor, pode-se criar legitimidade no ambiente, caso este valor seja reconhecido e a organização seja considerada legítima por seus interessados.

O ambiente pode ser considerado inóspito, desafiador ou piedoso e essa formação do ambiente influenciará a forma na qual a firma agirá e navegará no ambiente: pró-ativa ou reativa (FLECK, 2009). A forma que se caracteriza o ambiente deve ser monitorada pela organização, que deve acompanhar as ações deste, monitorando-o e permitindo uma navegação favorável à auto perpetuação da organização. Esta última dimensão está diretamente ligada às formas de acompanhamento e checagem da organização em relação ao ambiente no qual está inserido.

A forma na qual a organização se comporta define a presença ou ausência de navegação do ambiente dinâmico, que localizará a empresa entre um dos pólos deste desafio: *drifting* ou *fashioning*, sendo caracterizados por pobre ou regular monitoramento e inadequado ou adequado uso de estratégias de resposta (FLECK, 2009).

Por estarem inseridas em ambientes que influenciam o seu comportamento, as organizações dependem da capacidade de gerir as demandas de seus diferentes grupos de interesses, os *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Portanto, elas dependem da forma como lidam com seu ambiente, modelando ou aceitando de acordo com as estratégias de resposta descritas por Oliver (1991).

As organizações agem influenciando e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Para cada comportamento ou decisão tomada, é preciso que haja a compreensão do contexto daquele ato, ou seja, da ecologia da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978). O contexto deve sempre ser compreendido para que a organização seja percebida em sua realidade. Pfeffer e Salancik (1978) ressaltam que as organizações são sempre associadas às condições do ambiente no qual elas vivem, sendo limitadas por este, que não é considerado confiável, tornando mais difícil e desafiadora a sobrevivência das organizações. Apesar de estes autores considerarem que o ambiente determina as ações das empresas, eles assumem que a organização influencia na percepção do ambiente. Rodrigues (2005) também comunga com a idéia de que o destino da organização é conseqüência das ações internas e externas: “O destino de uma organização não é, entretanto, função apenas da sua estrutura, liderança e procedimentos operacionais, mas também conseqüência da ação do ambiente”.

A sobrevivência das organizações depende dos interesses do grupo de controle. Se um grupo de interesse cessa a participação, a organização cessa a existência ou transforma-se em uma organização diferente (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Portanto, além da forte dependência no ambiente, as empresas dependem das vontades e interesses dos grupos que lhes cercam. Quanto menor for o grupo de *stakeholders*, maior será a dependência da organização, portanto, mais dificilmente esta será manipuladora do ambiente.

As organizações agem como maximizadores de utilidade, porém, em alguns casos, elas sustentam um pobre desempenho permanente por razões de inércia ou de interesse próprio (MEYER; ZUCKER, 1989). Os interesses entre os que querem manter a organização viva são divergentes dos que querem maximizar o desempenho (MEYER; ZUCKER, 1989). Daí a complexidade da gestão do desafio de navegação no ambiente, onde cada *stakeholders* pressiona a organização para a direção que lhe é mais favorável, nem sempre sendo convergentes.

Nas estratégias de navegação definidas por Oliver (1991), sugere-se o acréscimo de um comportamento trabalhado por Chandler (1977), que é o de cooperação, este autor relata que esta forma de relação com o ambiente (cooperativa) pode auxiliar as empresas a garantirem mais facilmente o sucesso. Chandler (1977) defende que cooperação aumenta a competitividade, de forma que os recursos podem ser otimizados e os produtos melhor desenvolvidos quando são formadas parcerias, chamadas por Porter (1998) de *clusters*. As exigências para que a empresa cresça são: avanço tecnológico, expansão do mercado e expansão econômica (CHANDLER, 1977). Essas exigências podem ser mais facilmente conquistadas quando existe cooperação entre as organizações, sejam elas de caráter privado ou não. Chandler (1977) chama atenção para as decisões

governamentais, que começam a exercer impacto nas decisões gerenciais. Essas ações do governo podem ser amenizadas ou resolvidas quando as empresas concorrentes juntam-se e decidem cooperar em busca de condições favoráveis para todo o mercado, sendo mais vantajoso do que quando, isoladamente, uma empresa tenta lutar pelos seus direitos e interesses.

Em contraposição, Lepak, Smith e Taylor (2007) ressaltam o aspecto de que a cooperação aliada à competitividade, apesar de criar valor, pode facilitar que o valor criado escape do criador, sendo este partilhado entre os demais, tendo em vista que quem criou valor cooperou e compartilhou com os demais, até porque não teria como restringir esse valor somente à sua empresa individualmente.

Portanto, sugere-se que este fator cooperação seja trabalhado como forma de navegação no ambiente, mas que seja atrelada a alguma forma de proteção que garanta o aproveitamento dos possíveis benefícios gerados Entretanto, o conteúdo de proteção não foi levantado neste estudo e não cabe nesta sessão abordá-lo.

2.2.1.3 Gerenciamento da Diversidade

Relaciona-se com a sustentação da integridade da firma como experiência da empresa com a diversidade crescente (FLECK, 2009). Quando a empresa cresce, a diversidade aumenta em diversos aspectos: mercado, produtos, tecnologias e recursos humanos, esta ampliação dos serviços é acompanhado com o risco do maior número de conflitos e rivalidade, enfraquecendo a unidade organizacional (FLECK, 2009). A heterogeneidade natural das organizações dá espaço para conflitos e rivalidade, tendo que ser trabalhados recursos homogêneos de forma a compartilhá-los e combiná-los (FLECK, 2009).

A integração organizacional, uma das dimensões trabalhadas por este desafio, pode ser conseqüência da implementação da coordenação (outra dimensão do desafio de gestão da diversidade), que não extingue a heterogeneidade, porém utiliza-se, de forma construtiva, de elementos heterogêneos (FLECK, 2009). Ao contrário, a fraca capacidade de coordenação predispõe os membros da organização a não cooperarem (FLECK, 2009), não gerando a integração.

A sustentabilidade da integridade organizacional é mantida com as respostas dadas pelas firmas direcionadas à integração. O inverso ocorre quando as respostas são orientadas para a fragmentação (FLECK, 2007), caracterizando os dois pólos da gestão deste desafio: fragmentação (estabelecimento de relação e coordenação das *capabilities* falha) e integração (bem sucedido desenvolvimento das relações e coordenação das *capabilities*) (FLECK, 2009).

Chandler (1990) alerta para o cuidado que se deve ter com a diversificação, para que não haja fragmentação, quando destaca que a diversificação só deverá ser feita quando favorece à redução de preços, melhoramento da qualidade e suprimento de serviços essenciais, ou seja, quando as atividades são cuidadosamente coordenadas.

Porter (1987), para ressaltar esse cuidado que se deve ter no processo de diversificação, sugere a realização de três testes de entrada em determinado mercado ou produto, são eles: atratividade (análise da taxa de rentabilidade de um setor), custo de entrada (balanceamento entre custos e rendimentos esperados) e melhoria (análise se a diversificação realmente valerá a pena).

Penrose (1980) destaca um pré-requisito para o crescimento da empresa: a especialização de tarefas que gerará diversificação, entretanto, as empresas de pequeno porte não possuem muita especialização em seu quadro, portanto, é mais desafiador para o gestor o crescimento destas empresas, pois a conquista dos recursos acontecerá de forma mais árdua. Ghoshal e Nohria (1993) valorizam a diversificação somada com a integração, pois esta pode gerar custos competitivos para a organização.

Ghoshal e Mintzberg (1994) ressaltam que a diversificação, quando não tem uma organização para que a empresa saiba em que negócio está localizada, quer dizer que esta não possui bons sistemas formais e que as boas decisões são baseadas apenas em pessoas. Para que se tenha estabilidade, é preciso que a empresa diversificada mantenha um sistema formal de planejamento somado a outros tipos de mecanismos de adaptação informal (GHOSHAL; MINTZBERG, 1994). A organização deve ser concebida não como um *portfólio* de negócios viáveis, mas como uma entidade integrada (GHOSHAL; MINTZBERG, 1994).

Conforme Ghoshal e Mintzberg (1994), no nível de planejamento de sistemas, deve ser criada uma cultura de integridade que funcione como uma cola que mantém todo o restante integrado. Toda diversificação deve adicionar consistência através da distribuição de competências e da criação de times de trabalho cooperativos (GHOSHAL; MINTZBERG, 1994). Em suma, a diversificação deve ter uma base sólida, de forma que as atividades sejam integradas, pois, caso as unidades tenham completa liberdade de negócios, a corporação será apenas uma junção das partes e não haverá razão para as partes estarem juntas em um único contexto organizacional (GHOSHAL; MINTZBERG, 1994), não havendo integridade organizacional.

Selznick (1957) define integridade organizacional como essencial para a propagação dos objetivos organizacionais, sendo a unidade entre as partes uma característica essencial para o sucesso da organização. A fim de manter essa integridade com o cuidado de a organização não se desviar de seu foco central, Prahalad e Hamel (1990) sugerem a especialização das atividades da organização em uma competência

central – CC, da qual a empresa poderá tirar maior proveito ao desenvolver-se naquele determinado assunto, ao contrário de tentar fazer outras atividades não relacionadas. A CC é uma vantagem competitiva primordial para a competição global de forma sustentável e duradoura (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Estes autores alertam, na década de noventa, para que a atenção dos gestores seja voltada às competências que permitirão maior crescimento da empresa.

A CC pode ser um diferencial de curto, médio e longo prazo, portanto, a empresa necessita definir claramente a sua intenção estratégica e as competências que precisa desenvolver para competir ou atuar em determinada área de mercado. Além de construir essa estrutura estratégica, a firma precisa comunicar interna e externamente sua decisão (PRAHALAD; HAMEL, 1990), com o cuidado para que as partes da organização estejam sempre voltadas para um objetivo comum.

O uso dessa competência não pode ser visto apenas como um rateio de custos entre as unidades de negócios, pois é necessário que este uso seja visto como necessário ao crescimento total da empresa com base na sua integridade. Apesar deste rateio apontar a última dimensão trabalhada por este desafio: o compartilhamento e intercâmbio, este rateio não deve ser visto como conseqüência em si da ação de utilização da CC, mas sim como um meio de aumentar a integridade organizacional. Prahalad e Hamel (1990) consideram que essa ferramenta é uma forma muito mais ambiciosa e diferente de gerir uma organização. Para que a CC realmente funcione como um diferencial que sustente a vantagem competitiva organizacional é necessário que ela seja importante e notável para os clientes, difícil de ser copiada e funcione melhor do que o sistema de Unidade de Negócios – UN (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) entendem que as UNs devem ser eliminadas das empresas, mas caso isso não seja possível, os autores recomendam que essas unidades sejam agregadas para atingir a CC, sendo esta impossível de ser terceirizada com sucesso, pois a atividade central e principal da empresa deve ser executada pela mesma, mantendo integridade entre as diversas partes do todo.

2.2.1.4 Provisionamento de Recursos Humanos

Relaciona-se ao cuidado em equipar a firma com recursos humanos qualificados, ou seja, antecipando necessidades, formando, retendo, desenvolvendo e renovando estes recursos (FLECK, 2009). Penrose (1980) cita que a formação, a retenção, o desenvolvimento e a renovação dos recursos humanos são essenciais para o crescimento continuado. A falha de provimento das necessidades de talentos gerenciais no tempo certo não só precede a expansão organizacional, como também fortalece a integridade (FLECK, 2009).

A disponibilidade de recursos tem relação direta com o crescimento das empresas. Penrose (1980) define a firma como um conjunto de recursos produtivos, classificados em físicos (máquinas, equipamentos, matéria-prima e outros) e humanos (pessoas e conhecimento em diversas áreas de especialização), cujo direcionamento é dado por decisões administrativas, e cujo valor potencial produtivo serve de medida dimensional de seu tamanho. A autora acrescenta ainda que o crescimento é fruto do aproveitamento dos recursos da firma, ou seja, o gerenciamento de recursos humanos, desafio descrito no modelo de requisitos ao desenvolvimento de propensão à longevidade saudável de Fleck (2009) , bem feito pode gerar crescimento organizacional.

A gestão deste desafio caminha entre dois pólos: tardio e antecipado, enquanto o primeiro diz respeito às ações imediatas ou atrasadas em relação às necessidades organizacionais, o segundo relaciona-se com a realização planejada das ações (Fleck, 2009).

A primeira dimensão, que trata da antecipação das necessidades, abrange o tempo em que as ações relacionadas aos recursos humanos da empresa ocorrem, por exemplo, em que tempo é planejado o quadro funcional necessário à ampliação da empresa ou com que freqüência acontecem as contratações emergenciais que derivam de pessoas sobrecarregadas ou serviços atrasados por falta de pessoal adequado para a função. Esta dimensão percebe em que tempo a organização cuida de seus recursos humanos, de forma antecipada e planejada ou de forma tardia, em resposta a uma necessidade emergente.

Outra dimensão deste desafio, a formação, retrata o enquadramento das competências dos funcionários em relação às necessidades empresariais. Atividades como estímulo à inserção de funcionários em cursos de graduação ou pós graduação relacionadas às áreas de trabalho pode ser um indicativo de como está sendo trabalhada a formação de recursos humanos organizacionais.

Já a dimensão da renovação, trata da capacidade empresarial de renovar o seu quadro. Aqui cabe o cuidado com a sucessão empresarial. Quando esta é trabalhada de forma antecipada, significa que a empresa preocupa-se com esta dimensão e trilha à autoperpetuação, no que se tange este aspecto do desafio de gestão de recursos humanos.

A última dimensão: a retenção, relaciona-se à forma que a organização mantêm o seu quadro dentro da organização e protege-se dos altos níveis de rotatividade. Ações como fidelização dos funcionários ou planejamento de carreira dentro da organização podem indicar o cuidado com a retenção funcional, que pode ser enquadrado no quadro funcional de acordo com sua perspectiva de crescimento e não utiliza a empresa apenas como uma passagem para outro mercado ou empresa.

Uma falha no provisionamento dos talentos necessários para gerir a organização, no tempo correto, pode prejudicar, além da expansão da firma, sua integridade

(FLECK, 2009). A gestão antecipada deste desafio equipa a firma com os recursos necessários, enquanto que o provisionamento tardio prejudica a integridade da mesma (FLECK, 2009).

2.2.1.5 Gerenciamento da Complexidade

Relacionada à forma de gerenciar situações complexas e resolver problemas que envolvem um alto número de variáveis interdependentes, evitando que estes coloquem a existência da organização em risco (FLECK, 2009). A solução de problemas complexos requer processos sistemáticos de coleta de dados, análise, tomada de decisões e implementação destas (FLECK, 2009). Fleck (2009) descreve que o desafio de gestão da complexidade afeta a qualidade de resposta a todos os outros desafios.

As dimensões trabalhadas por este desafio são: capacidade para solução de problemas, tempo de análise e aprendizado. Sendo a primeira dimensão representada pela capacidade que a firma tem em desvencilhar-se de determinada complicação ou empecilho encontrado em seu caminho; já a segunda dimensão, o tempo de análise, representa o tempo que a organização dispõe para analisar determinada situação e responder a ela; a última dimensão, o aprendizado, configura a forma que a firma trabalha seus antigos problemas, se estes servem como conhecimento agregado para o próximo ou se este nada relaciona-se com o próximo problema a ser enfrentado.

Quanto maior for a organização, maior é a tendência à complexidade na relação interna, demandando relações mais eficientes de solução de problemas: "*The more complex, the more vital systematic problem-solving will be to prevent the organization from committing the whole company on the basis of partial assessment of the situation, and therefore threatening organizational integrity*" (SELZNICK, 1957 apud FLECK, 2009). Por outro lado, a firma que institucionaliza o modo de "apagador de incêndio" coloca em risco sua continuidade (FLECK, 2009), pois não consegue planejar e não tem disponibilidade para crescer.

As organizações maiores, normalmente, atraem maior atenção e, conseqüentemente, estabelecem coalizões com um grupo mais heterogêneo, o que torna a organização mais complexa, pois, quanto maior o número de conexões, maior o grau de incerteza e instabilidade (PFEFFER; SALANCIK, 1978). A satisfação de determinado grupo afeta a habilidade que a empresa tem em atender a outro grupo, pois as demandas competem entre si (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A complexidade operacional crescente mal administrada pode ser causa dos lucros decrescentes, além de colocar em questão a sobrevivência das empresas. Para crescer, as empresas precisariam, então, desenvolver capacitações dinâmicas relacionadas à gestão sistemática da complexidade operacional (FLECK, 2003).

A gestão sistemática da solução de problemas promove a busca compreensiva para soluções e aprendizados, contribuindo para a capacidade de sucesso frente ao empreendedorismo, a navegação, a diversidade a o gerenciamento de recursos humanos; por outro lado, a forma *ad hoc* de solucionar problemas favorece a forma imediata de solucionar problemas e exclui o aprendizado, contribuindo substancialmente para a falta de habilidade organizacional (FLECK, 2009).

A gestão da complexidade leva a organização a caminhar entre dois pólos: *ad hoc* e sistemático, enquanto que o primeiro é caracterizado quando a organização tem fraca capacidade de resolver problemas e pouco aproveitamento de aprendizado, o segundo representa a boa capacidade para solução dos problemas, com a promoção de análises abrangentes que aproveitem o aprendizado (FLECK, 2009).

A gestão deste desafio deve ser observada dentro de todos os demais desafios anteriormente descritos: gestão do empreendedorismo, navegação no ambiente, gestão da diversidade e provisionamento de recursos humanos, pois a complexidade organizacional provocada pelo crescimento é gerada em todos os âmbitos da empresa, devendo esta preservar a capacidade de solução de problemas e o aprendizado sistemático.

A forma de lidar com esses desafios do crescimento indica o sucesso ou o fracasso da organização, conforme pólos acima citados: *ad hoc* ou sistemático. O crescimento contínuo e a manutenção da integridade da empresa determinam a longevidade organizacional saudável. O crescimento contínuo possibilita às organizações atenderem a todos os grupos de interesse de forma satisfatória, na medida em que promove a renovação da empresa e o distanciamento do processo de estagnação (FLECK, 2003).

Enquanto a expansão produz folgas, o crescimento poderá proporcionar ou garantir uma futura expansão (FLECK, 2009). Para que haja uma existência continuada da organização, é necessário que se crie e mantenha uma folga de recursos gerenciais, para que possibilite o crescimento bem-sucedido da firma moderna (PENROSE, 1959; CHANDLER, 1977).

A gestão da complexidade torna-se um desafio cada vez mais complexo à medida que a organização fica mais velha e maior. Alguns autores concordam com a existência do ciclo de vida organizacional findando com o declínio, Whetten (1987), por exemplo, justifica esse declínio pelo falho trabalho de antecipação de problemas, em virtude da falta de agilidade das organizações em responder às mudanças nas condições do ambiente, ou seja, falho trabalho gerencial conseqüente do tamanho e proporção que tomou a organização. Caso as organizações trabalhem de forma sistemática, este problema relatado pelo autor acima seria eliminado, tendo em vista que a organização conseguiria responder de forma rápida, tendo aprendido com o problema anterior e sabendo como agir na dificuldade presente.

2.2.1.6 Renovação do Crescimento Organizacional

A capacidade de renovação própria da firma deriva da folga de recursos que são sub-utilizados, da transferência das habilidade e dos recursos produzidos durante a expansão (FLECK, 2009). Por causa da indivisibilidade dos recursos definida por Penrose (1980), a firma, inevitavelmente, termina com excessos de recursos que podem ser utilizados para outras atividades (FLECK, 2009), que, por sua vez, podem promover o crescimento organizacional.

Fleck (2009) afirma que o processo de crescimento contínuo torna-se um requisito organizacional para o sucesso de longo prazo, exemplificando com o caso da General Electric - GE, onde existiram dois processos no processo de crescimento: diversificação baseadas em tecnologia e diversificação através da replicação de expertise funcional.

Este aspecto de renovação e crescimento observa se a empresa utiliza seu crescimento como forma de renovação, por exemplo em uma expansão produtiva ou se a organização cresce apenas de forma defensiva, sem renovar-se apenas respondendo ao ambiente.

Este é um desafio enfrentado no crescimento organizacional que acontece em conseqüência à forma na qual dois outros desafios são gerenciados: o empreendedorismo e a navegação no ambiente dinâmico. Ou seja, a criação e captura de valor permitem ou não o crescimento e a renovação da organização. A gestão desses dois desafios anteriores são condições necessárias para o correto gerenciamento deste desafio.

2.2.1.7 Integridade Organizacional

O crescimento traz alto risco à manutenção da integridade organizacional, citado de Selznick (1957) anteriormente, são os riscos de conflito e geração de rivalidade entre as áreas, à medida que as organizações vão ficando maiores e mais complexas. Barnard (1938) acrescenta também a cooperação fraca como fator intrínseco ao crescimento que pode ser desfavorável para a organização. São sugeridas por Ackoff (1983) algumas estratégias para amenizar esses efeitos incontroláveis: integração vertical, conquista de influência através do fornecimento de incentivos, cooperação, integração horizontal e mudança no ambiente.

Fleck (2009), afirma que, para crescer bem, as organizações devem renovar-se de maneira lucrativa, preservando sua integridade. Portanto, as sobras devem ser utilizadas como combustível do crescimento organizacional, relacionando-se, também, com a integridade (FLECK, 2009).

A gestão da integridade organizacional tem como condição necessária a gestão de dois desafios organizacionais anteriores: o provisionamento de recursos humanos e o gerenciamento da diversidade. O gerenciamento que trilhe a autoperpetuação dos desafios anteriormente citados é condição necessária para que a integridade organizacional também trilhe à autoperpetuação. Ou seja, a forma trabalhada desses dois desafios facilitam a compreensão deste terceiro desafio gerado em conseqüência dos primeiros.

Segundo Porter (1985), a empresa é um conjunto de atividades formado por design, produção, mercado, entrega e suporte do produto. Todas essas atividades influenciam o desempenho da organização, portanto, a todas deve ser dada sua devida importância, de forma a manter a firma em perfeito funcionamento. Porter (1985) divide as atividades da empresa em atividades primárias e de suporte. As primárias são: logística interna e externa, operações, marketing e vendas, e serviços. Enquanto que as de suporte abrangem a infra-estrutura da empresa, o gerenciamento de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e a aquisição de recursos. Tamanha complexidade organizacional descrita por Porter (1985), este ressalta que a sinergia das atividades é essencial para o funcionamento do conjunto da organização, a fim de manter a sua integridade.

Todos esses desafios e fatores descritos acima irão influenciar na forma como é gerida a existência ou ausência de folga na organização, que, por sua vez, realimentará toda a gestão destes desafios anteriormente descritos.

A sinergia entre as atividades descritas por Porter (1985) não garante, porém, auxilia na sustentabilidade da vantagem conquistada pelas empresas. Goold e Campbell (1998) destacam formas que podem auxiliar as empresas a conquistarem essa sinergia tão necessária para o perfeito funcionamento das organizações, são elas: compartilhamento de conhecimento, coordenação das estratégias, compartilhamento de recursos tangíveis, integração vertical, associação do poder de negociação e combinação da criação de negócios. As organizações podem usar uma dessas opções ou até mesmo várias dessas para manter o funcionamento das atividades da organização em conjunto e permitir a manutenção da estratégia central do negócio. O cuidado em manter a sinergia é extremamente necessário, mas é preciso ter atenção para que as unidades de negócio não se preocupem excessivamente com este aspecto e acabem reduzindo o olhar para o cliente, pois a cooperação pode distorcer a forma na qual as unidades são vistas pelo corpo gerencial (GOOLD; CAMPBELL, 1998).

Teece, Pisano e Shuen (1997) também assumem que as organizações devem concentrar-se em capacitações que podem ser competências organizacionais, porém eles acrescentam que estas devem ser dinâmicas, de forma a possibilitar que a organização seja flexível e adaptável. Em um contexto onde ocorrem muitas mudanças e em que o ambiente

influencia fortemente as organizações, ser flexível passa a ser primordial para a sobrevivência da organização. Estes autores criticam o posicionamento de Porter (1985), pois acreditam que, ao ter vantagem baseada em suas próprias forças, a organização põe em risco sua competência, pois, em determinado momento, estes bens podem não ter mais valor algum no ambiente. As empresas são heterogêneas a respeito de seus recursos e isso permite que exista vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essa heterogeneidade deve ser respeitada e aproveitada, de forma a gerar sinergia entre as partes e promover o gerenciamento da integridade organizacional.

2.2.1.8 Folga

O conceito de uso de folga para crescimento empresarial é ressaltado por Penrose (1980), quando esta afirma que a existência de ociosidade possibilita a geração de um crescimento produtivo. Enquanto o corpo gerencial está envolvido com o desenvolvimento de determinado projeto, é impossível que seja desenvolvido outro, entretanto, quando esse projeto é concluído, o corpo gerencial volta a ser um recurso com ociosidade, possibilitando a produção de novos projetos, ou seja, de crescimento organizacional. Este conceito de folga como aspecto necessário ao crescimento também é defendido por Fleck (2009), quando esta afirma que a folga bem utilizada pode ser uma fonte para o sucesso de longo prazo da empresa.

"Os incentivos internos à expansão derivam em boa parte da existência de um reservatório de serviços produtivos, recursos e conhecimento não-utilizados, sempre encontráveis dentro de qualquer firma" (PENROSE, 1980). Fleck (2003) explica o conceito de efetividade na organização sob duas faces: a primeira está associada à produtividade, aos ganhos de escala e escopo, à minimização de folgas e desperdícios; enquanto que a segunda relaciona a folga como uma condição necessária e essencial ao crescimento, contrariando a primeira face de que quanto menor for a folga, melhor é para a organização. Essa segunda abordagem é a idéia de Penrose dita em 1959, tempo em que é defendido que, se todos os recursos estiverem sendo utilizados em sua capacidade máxima, não sobrará espaço para o crescimento.

Lawson (2001) trata a folga como um investimento feito no presente que será utilizado no futuro, sendo necessário para as organizações, pois pode ser usado em um momento de necessidade de espaço para adaptação, mudança e proteção durante processos críticos em ambiente turbulento. Enquanto que Cyert e March (1963) definem a folga como um colchão que permite a firma enfrentar diversidades. Empresas de pequeno porte enfrentam maiores dificuldade de manter esta folga, pois, em geral, apenas as maiores sujeitam-se a correr maiores riscos. Na teoria convencional, a folga deve ser igual a zero,

entretanto, Cyert e March (1963) sugerem que é necessário que haja folga, para que possam continuar a existir as coalisões.

Para Nohria e Gulati (1997), a folga pode proporcionar inovações e a determinação de seu tamanho é baseada em experiências anteriores. Estes autores dividem a folga em dois aspectos: o primeiro refere-se à folga de capital humano, enquanto que o segundo relaciona-se com capital financeiro, estrutura física, fornecedores, clientes, etc.

Uma dificuldade enfrentada pelas organizações que entendem folga como algo favorável ao desenvolvimento saudável é mensurar qual deve ser o tamanho desta. Uma questão pertinente é: quanto se deve deixar sobrar, de forma a permitir o crescimento sem que haja desperdício? Nohria e Gulati (1997), ao estudarem os tamanhos de folga relacionados com a quantidade de inovações, encontraram uma curva “U” invertida, revelando que, até um determinado ponto, a folga é proveitosa, porém, a partir deste, torna-se um desperdício prejudicial à organização. A dificuldade está em encontrar onde está este ponto de inflexão da curva, ou seja, a partir de que medida a folga deixa de ser benéfica para ser prejudicial.

Penrose (1980) trata da indivisibilidade de recursos como possibilidade de ferramenta de produção ou manutenção de folga, que é o fato presente nas organizações, por exemplo, de determinada linha de produção de um biscoito não poder ser dividida com a produção de manteiga, ou o fato de um setor de atendimento precisar de coordenação, mesmo que existam poucos funcionários neste e esta mesma coordenação não poder ser utilizada para outro setor, pois esses recursos são especializados para realizarem a tarefa a qual foram treinados. Muita importância é dada por Penrose (1980) à forma de utilização dos recursos, momento no qual a experiência do gestor representa alto grau de relevância.

Apesar da indivisibilidade de recursos proporcionar alguma folga para determinadas organizações, essa folga não é suficiente para proporcionar o crescimento da empresa, é necessário que os recursos sejam bem utilizados e que a empresa tenha disponível um excesso capaz de ser utilizado como fonte de crescimento (PENROSE, 1980).

Portanto, após apresentar todo o modelo de Fleck (2009), que será utilizado como instrumento base para análise no presente trabalho, percebe-se que conforme forem geridos os cinco desafios organizacionais, trabalhada a integridade organizacional e utilizada a renovação como fonte de crescimento, poderá ser avaliado se a organização encontra-se no sucesso ou no seu fracasso, ou seja, se caminha para sua auto-perpetuação ou auto-destruição.

Em combinação com este modelo de Fleck (2009), foi também aplicado à análise o modelo de Greiner (1998), na fase de conclusão, representado a seguir, que descreve a evolução e a revolução que compõe o crescimento organizacional. O referido modelo

trabalha, em paralelo ao desenvolvimento da longevidade saudável, o crescimento organizacional, tendo em vista que trata como as organizações crescem e suas fases de crescimento.

2.2.2 **Evolução e Revolução Como Crescimento Organizacional**

Após entender como Fleck (2009) refere-se à longevidade saudável das organizações e como esta é trabalhada, traz-se o modelo de Greiner (1998), que estuda o crescimento organizacional, relatando que, independente da organização estar trilhando uma longevidade saudável, esta enfrenta crises, chamadas de revolução, sempre antecedendo as evoluções. Ou seja, as organizações crescem em consequências de crises de revoluções, sendo cada fase composta por diferentes características.

Os dois modelos (FLECK, 2009; GREINER, 1998) encaixam-se perfeitamente em paralelo neste estudo, tendo em vista que um permite a análise da organização longitudinalmente, permitindo que esta seja observada em suas diversas fases, analisando que dimensões compõem os desafios gerenciais e como a organização constrói sua longevidade saudável; e o outro analisa o crescimento organizacional em fases, permitindo posicionar a organização em uma delas, com base nas informações descritas pelo outro modelo, que podem caracterizar, por exemplo, que, na fase inicial, a organização trabalha, preferencialmente, seu empreendedorismo, deixando de lado desafios como o da complexidade, que só serão trabalhados em fases posteriores. Possibilitando uma compreensão dos dois modelos na fase da análise e conclusão do presente trabalho, descreve-se, portanto, o modelo de Greiner (1998).

Greiner (1998) desenhou as fases de desenvolvimento da organização que as firmas tendem a passar durante o seu crescimento. O autor diferencia os termos evolução, períodos prolongados de crescimento, de revolução, usado para descrever períodos turbulentos das vidas organizacionais, a fim de explicar como se comportam essas fases de crescimento.

Cada período de evolução cria seu próprio período de revolução, que precede um período posterior de evolução (GREINER, 1998). Por exemplo, uma descentralização precede de um período de centralização, cuja empresa entrou em crise pela ausência desta característica, fazendo com quer a crise anteceda uma fase de crescimento.

Greiner (1998) desenha seu modelo de crescimento organizacional relatando a dificuldade que se tem de delimitação de tamanho organizacional, mas este ressalta que, com o aumento do tamanho, a organização começa a apresentar problemas de coordenação e comunicação, novas funções emergem, surgem mais níveis hierárquicos de gerenciamento, além de os trabalhos tornarem-se mais interrelacionados. Neste panorama de crescimento, o autor desenha os estágios de evolução, que são considerados

management style, enquanto que os estágios de revolução são chamados de *management problem*.

O tempo que a organização permanece em cada estágio, seja este evolução ou revolução, vai de acordo, também, com o tamanho e o crescimento da indústria na qual está inserida (GREINER, 1998). O autor destaca que, quanto maior for o crescimento da indústria, maior é a tendência de curta permanência da empresa em cada fase de evolução e revolução, tendo em vista que o crescimento acelerado da indústria promove o crescimento também acelerado dos atores que a compõe.

Greiner (1998, p.4) destaca que "it is important to note that each phase is both an effect of a previous phase and a cause for the next phase". Ou seja, o período de evolução é uma conseqüência do anterior período de revolução, ao mesmo tempo em que é uma causa para a próxima revolução.

A primeira fase deste modelo de crescimento de Greiner (1998) é a criatividade, momento em que a organização empreende, criando o produto e o mercado. Nesta fase o fundador costuma desdenhar as atividades de gerenciamento, suas energias são consumidas completamente fazendo e vendendo o produto; a comunicação costuma ser informal; as longas horas de trabalho são recompensadas apenas com salários modestos; e o gerenciamento vai surgindo de acordo com a reação dos consumidores (GREINER, 1998). Esta fase é seguida pela crise de liderança (período de revolução), que aponta a necessidade de formalização de alguns processos, organizando a empresa, que agora exige uma rigorosa gestão (GREINER, 1998).

Passado este primeiro período de revolução, vive-se uma nova fase de evolução, denominada fase de direção, esta fase é representada pela capacidade gerencial do negócio, que apresenta como características: uma estrutura funcional bem dividida; introdução de sistemas de contabilidade; orçamentos são utilizados como iniciativas de recompensa; a comunicação apresenta-se mais formal do que na fase anterior; e o gestor principal centraliza a maior parte das responsabilidades (GREINER, 1998). Assim como descreve o autor, esta segunda fase de evolução precede o período de revolução causado por uma crise de autonomia, em que a forma de gerenciamento torna-se desapropriada para controlar a larga, diversa e complexa organização que foi criada; a hierarquia centralizada entra em choque e é necessária uma autonomia para os componentes da organização.

A terceira fase desenhada por Greiner (1998) é chamada de delegação, que aplica um modelo descentralizado de sucesso, com as seguintes características: os gerentes locais possuem mais autonomia; distribuição de lucros é utilizada como mecanismo motivacional; os acionistas acompanham a empresa através de relatórios periódicos; e a comunicação do topo não é freqüente. Em conseqüência a esta autonomia provocada, surge a terceira crise, a crise de controle, que envolve sérios problemas para a

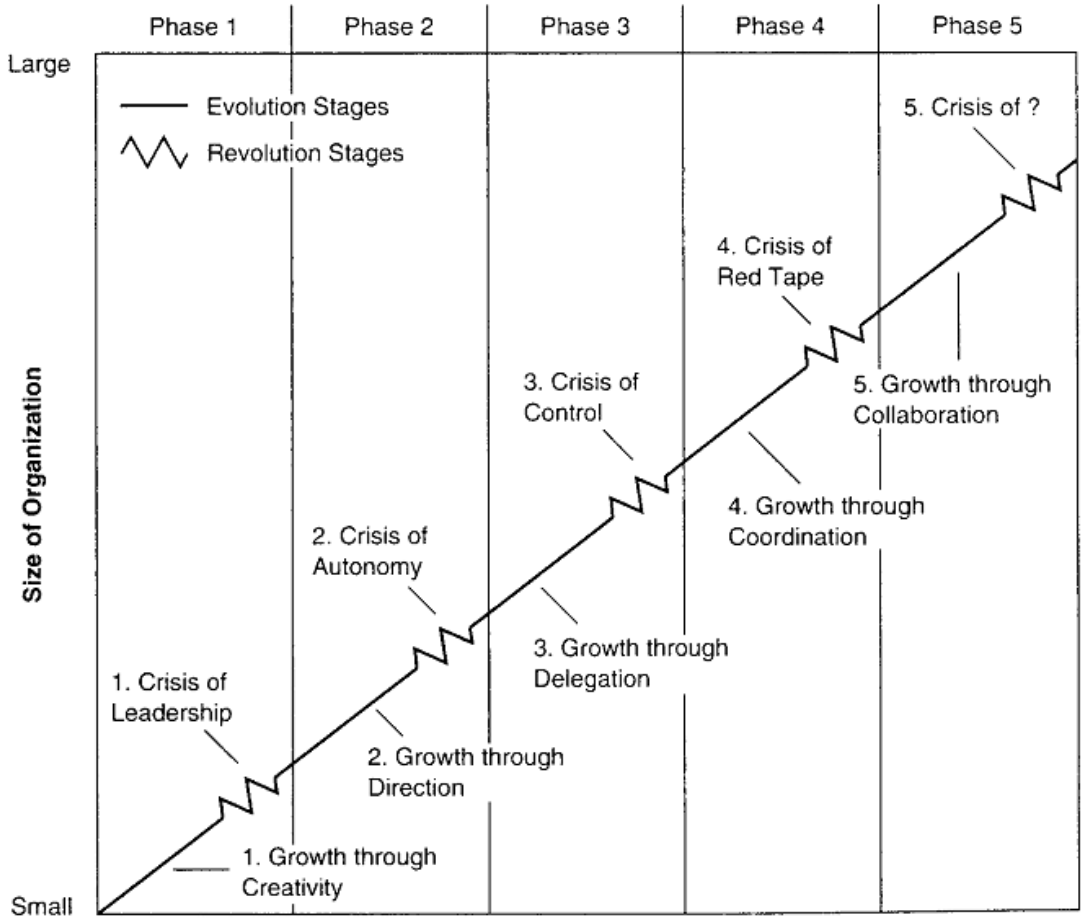
organização, necessitando esta de planos de coordenação que transmitam aos gestores maior controle e coordenação das ações (GREINER, 1998).

A quarta fase de crescimento ou evolução organizacional descrita por Greiner (1998) é a de coordenação, onde são formados sistemas formais de coordenação, que transformam unidades descentralizadas em grupos de produtos; estabelecimento de planejamento formal; funcionários de *staffs* são inseridos para aumentar o controle dos gerentes de linha; cada grupo de produto é tratado como uma unidade de investimento; algumas decisões são centralizadas nos acionistas, enquanto que as decisões diárias continuam entre os gerentes; e opções de ações passam a ser utilizadas. Esta fase, assim como todas as demais, precede um momento de crise, denominado “the red tape crisis”, caracterizada pelo excesso de programas e sistemas criados, em outras palavras, a organização tornou-se grande e complexa demais para ser gerenciada de forma excessivamente rígida e formal (GREINER, 1998).

A quarta crise de Greiner (1998) é seguida pelo quinto e último período de evolução, no qual o controle social e a autodisciplina tomaram a forma do antigo controle excessivamente formal, que agora apresenta as características de: foco voltado para soluções de problemas de forma rápida; times são formados para determinadas atividades; os acionistas foram reduzidos em número; os sistemas complexos de antes foram simplificados; conferências com os principais gestores tornam-se comuns para serem resolvidos problemas maiores; são criados programas de educação em aspectos comportamentais para treinar os gerentes; utiliza-se um sistema em tempo real que apóia as decisões diárias; e experimentos e novas práticas são estimulados.

A última crise não é afirmada por Greiner (1998), ressaltando este o interesse das grandes empresas que se encontram na quinta fase em conhecerem esta última crise. Entretanto, este autor afirma pensar que a última crise será a “*psychological saturation*”, em que os empregados que cresceram emocionalmente estão fisicamente esgotados pela intensidade dos times de trabalho e pela pressão por soluções inovadoras. A figura 2 abaixo representa graficamente todo o modelo de Greiner (1998) acima relatado.

Figura 2 – As cinco fases de crescimento



Fonte: adaptado de Greiner (1998).

3 **MÉTODO DE PESQUISA**

3.1 PERGUNTA DE PESQUISA E CASO ESTUDADO

A pergunta que se pretende responder neste trabalho é: “O ferramental teórico proposto por Fleck (2009) é aplicável a organizações do terceiro setor?”. Em busca de atingir o objetivo, foi utilizado o caso de uma ONG (Organização Não-Governamental), o Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade - Iprede, onde foram analisados todos os setores organizacionais em todas as fases de vida da organização. Os mecanismos foram identificados a partir da análise de fatos rotineiros, em uma observação longitudinal da organização.

Tais fatos observados foram alocados no modelo dos arquétipos de Fleck (2009) anteriormente apresentado e serviram como base para o entendimento dos desafios enfrentados em conseqüência do crescimento organizacional, gerando uma compreensão de quais ações trilham o sucesso e quais trilham o fracasso organizacional, testando a sua aplicabilidade ao caso em estudo.

A escolha do setor foi motivada pela curiosidade de se entender a dinâmica vivenciada em seu ambiente, visando perceber se ela assemelha-se com a dinâmica do primeiro ou do segundo setor. Além disso, o terceiro participa e engloba ações dos demais setores. Assim, este trabalho pretende contribuir para compreensão de uma organização do setor filantrópico no ponto de vista da gestão estratégica, de forma a servir como base para análise de outras organizações semelhantes.

Como base para responder à pergunta proposta, pretendeu-se também compreender como a organização em estudo enfrenta seus desafios de crescimento (empreendedorismo, navegação no ambiente, gestão da diversidade, provisionamento de recursos humanos e gestão da complexidade), delineados por Fleck (2009), e como a organização teria sido capaz de desenvolver sua propensão à longevidade saudável. Essas questões serviram como base para responder a questão central do estudo, tendo em vista que, no momento de análise, foi detalhada a forma pela qual a organização em questão trabalhou seus desafios de crescimento e como ela desenvolveu sua longevidade, observando assim a aplicabilidade do ferramental teórico proposto.

Inicialmente foram analisados os desafios do crescimento propostos por Fleck (2009) fase a fase, percebendo quais dimensões existiam para afirmar em qual dos pólos a organização caminhava e para identificar possíveis inconsistências do modelo em sua aplicação ao terceiro setor. Posteriormente, todos os desafios foram analisados em conjunto, constituindo uma observação do caminho trilhado pela organização em cada fase de sua existência.

A busca da empresa para realização deste estudo iniciou-se em uma amostra de organizações do estado do Ceará, estado natal da pesquisadora do estudo. Estas empresas deveriam ter, como requisito, a existência de fatos relevantes em seu histórico que possibilitassem o aprofundamento dos modelos de análise do crescimento organizacional (contemplado no capítulo de Revisão de Literatura), atrelado ao acesso de informações por parte da pesquisadora, que, em última instância, viabilizassem a realização deste estudo.

Após uma busca em três organizações cearenses, percebeu-se que o Iprede aliava os dois critérios pré-estabelecidos: era uma organização com um curioso histórico, apresentando fases de crise e de glória durante o seu crescimento; e, ainda, permitia o acesso da pesquisadora aos dados necessários para a realização do estudo.

A partir destes critérios, foi escolhido o Iprede como o objeto central desta dissertação. Tal organização revelou-se adequada ao estudo por possuir uma história de crescimento com fases contraditórias, e, ainda, ter disponibilidade para o fornecimento de informações. A descrição da organização de forma detalhada juntamente com a sua história será apresentada no capítulo quatro.

3.2 PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS

O Como a organização selecionada localiza-se na cidade de Fortaleza - CE, enquanto a pesquisadora residia na cidade do Rio de Janeiro - RJ - no momento da realização do trabalho, a coleta de dados *in loco* foi previamente planejada para a otimização de tempo. Desta forma, a fase de coleta de dados foi dividida em períodos, intercalados por um tempo necessário à maturação das informações e a verificação da necessidade de detalhamento em alguns casos.

Foram programadas três fases de coleta de dados. A primeira consistiu na coleta das entrevistas, a partir de um agendamento prévio, abrangendo diversas camadas dentro da organização. A segunda fase tratou da coleta de dados da organização publicados em notícias de jornais e revistas, relatórios, livros internos, comunicados, dentre outros documentos relevantes para a pesquisa. A terceira fase referiu-se a uma nova etapa de entrevistas, abrangendo pessoas fornecedoras de informações que não foram entrevistadas na primeira etapa. O objetivo desta terceira fase era o de suprir informações adicionais às obtidas na primeira etapa ou não identificadas na primeira etapa.

O planejamento incluía ainda a possibilidade de recorrer à organização, através das diferentes formas de comunicação, com o objetivo de complementar informações, caso se mostrasse necessário. Desta forma, diversos dados e informações foram obtidos à distância, através da comunicação entre a pesquisadora e funcionários da organização.

Yin (1989) destaca a utilização de testes para validade do estudo de caso, durante várias fases do trabalho: coleta de dados, composição, análise de dados e projeto

de pesquisa. O primeiro deles é a validade do construto, seguido pela validade interna e validade externa, findando com a confiabilidade, conforme mostrado no Quadro 6. No momento de coleta de dados, Yin (1989) ressalta a importância da utilização de fontes múltiplas de evidências, além do encadeamento dessas fontes. Tais técnicas foram adotadas, garantindo a validade do caso utilizado neste estudo. Ressaltada a importância da utilização de informações complementares, com o objetivo de assegurar a validade do estudo, a organização foi compreendida em suas diversas esferas, sob diferentes pontos de vista.

Quadro 6 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes de caso	**Tática do estudo**	**Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada**
Validade do construto	Utiliza fontes múltiplas de evidência	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
	O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave	Composição
Validade interna	Faz adequação ao padrão	Análise de dados
	Faz construção de explanação	Análise de dados
	Estudo explanações concorrentes	Análise de dados
	Utiliza modelos lógicos	Análise de dados
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso único	Projeto de pesquisa
	Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados
	Desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Yin (1989)

Anteriormente à fase de entrevistas, foi elaborado um roteiro de questionário (vide Figura 3). Tal roteiro baseou-se em perguntas abertas, com caráter investigatório, a fim de identificar na organização informações de relevância para o trabalho. As informações de relevância foram percebidas ao longo das entrevistas e não foram destacadas aos entrevistados subsequentes, a fim de não exercer influência na respostas dos entrevistados, sendo valorizado o surgimento de assuntos emergentes e inesperados que complementassem a investigação do trabalho.

O roteiro foi desenvolvido contendo vinte e cinco tópicos a serem utilizados como orientadores para a entrevista, sendo adaptáveis de acordo com o entrevistado. Em alguns casos, não cabia utilizar o roteiro completo, sendo valioso ater-se a apenas algumas questões mais importantes. Não cabia perguntar a um doador, por exemplo, questões

inerentes às ações internas da organização. Por outro lado, perguntas referentes à visão que ele tinha da organização eram bastante relevantes, juntamente com a observação da forma de relação dele com a instituição. Em suma, o questionário abarcava diversas questões relacionadas a aspectos gerais da organização, podendo estas questões serem utilizadas de acordo com o perfil do entrevistado e à condução da entrevista em si.

A elaboração do questionário foi realizada em conjunto com a orientadora deste estudo, que aconselhou que fossem utilizadas perguntas de cunho mais pessoal na primeira parte das entrevistas, a fim de gerar uma maior aproximação entre entrevistados e entrevistadora e descontrair o ambiente, permitindo, assim, maior disponibilidade de informações por parte do entrevistado. Assim sendo, o roteiro utilizado se inicia com questões relativas ao indivíduo, partindo para questões mais genéricas, seguidas de perguntas de detalhes e fatos, como os exemplos práticos. Outra tática adotada no momento da entrevista foi iniciar por questões mais positivas para a organização e deixar as questões negativas para o final, momento em que o entrevistado estaria mais à vontade com o entrevistador. O roteiro apresentado na Figura 3 inclui apenas os tópicos abordados, não tendo sido a seqüência necessariamente seguida no momento das entrevistas.

Figura 3 – Roteiro de entrevista

Iprede - Crescimento e Longevidade Saudável

Nome

Relação com a empresa

Email

Tópicos para orientação da entrevista:

1) Conte-me um pouco sobre sua carreira e percurso.

2) Conte-me um pouco da sua relação com a organização. (como conheceu, há quanto tempo, qual o vínculo, qual a impressão da entidade, relação de compromisso é com quem – entidade ou participantes dela?)

3) Conte-me um pouco sobre o que você sabe da história da organização. (percurso até aqui, quem fundou, quais os objetivos e valores, quais mudanças aconteceram?)

4) Como o Iprede tem se expandido? (como surgiram as idéias para expansão?)

5) O que você acha que melhorou?

6) E o que você acha que piorou?

7) Comparando com outras organizações, o que você acha que poderia ser feito aqui que não é? (o que poderia mudar e o que não deveria mudar)

8) Qual a importância do Iprede que você vê para a sociedade? (o trabalho é importante, a que essa importância é atribuída, a importância sempre foi a mesma no decorrer dos anos?)

9) Como é feita a comunicação aqui? (é participativa ou fechada?)

10) O que você acha que está sobrando aqui?

11) E o que você acha que está faltando?

12) Como você trabalha aqui dentro? Isso mudou ou sempre foi assim?

13) Quanto às doações, como estão acontecendo? (participação espontânea, do governo, convênios, projetos etc)

14) Conte-me uma história de como aconteceu alguma doação que você saiba.

15) Como é o dia a dia do Iprede?
16) Quais são os riscos para o funcionamento do Iprede? E como o Iprede reage a esses riscos?
17) Como ocorre a relação entre as unidades do Iprede? (setores, projetos, parceiros)
18) Como é feito o planejamento do Iprede?
19) O que você acha que funciona bem na organização?
20) E o que você acha que não funciona?
21) Como é feita a seleção de recursos humanos? No caso da ausência de algum funcionário, como é substituído?
22) Existe alguma tradição no Iprede?
23) O que seria impensável eliminar?
24) O que você considera como vantagem do Iprede?
25) E o que você considera desvantagem?

3.3 COLETA DE DADOS

Durante a primeira fase de coleta de dados, foram realizadas trinta e três entrevistas, com duração média de quarenta e cinco minutos. A seleção dos entrevistados teve como critério principal a busca pela diversidade de opiniões, abrangendo todos os níveis organizacionais. Os entrevistados foram renomeados por números, a fim de garantir o sigilo de quem forneceu a informação descrita neste trabalho (vide Quadro 7).

O primeiro bloco de entrevistas reuniu indivíduos que faziam parte de diversos níveis dentro ou fora da organização, sendo eles: ex-penado[1], auxiliar de serviços gerais, voluntário, cozinheira, psicóloga, coordenador de área, auxiliar administrativo, mãe de paciente, assessora de imprensa, fundadora, ex-funcionário, doador, prestador de serviço e presidente. No segundo bloco de entrevistas o grupo selecionado abrangia: ex-presidentes e doador.

Quadro 7 - Entrevistados

Entrevistado	Descrição	Setor
Entrevistado 1	Funcionário	Coordenação Administrativa Financeira
Entrevistado 2	Funcionário	Coordenação Técnica Científica
Entrevistado 3	Mãe de criança atendida	-
Entrevistado 4	Fundador	-
Entrevistado 5	Doador	-
Entrevistado 6	Ex-apenado e atual funcionário	Serviços Gerais
Entrevistado 7	Ex-funcionário	Centro de Ensino e Pesquisa
Entrevistado 8	Mãe de criança atendida	-

[1] Penado: presidiários que cumprem regime especial e são liberados para trabalhar durante o dia em organizações conveniadas.

Entrevistado 9	Colaboradora	-
Entrevistado 10	Funcionário	Coordenação de Psicomotricidade
Entrevistado 11	Funcionário	Logístico
Entrevistado 12	Funcionário	Mediação
Entrevistado 13	Funcionário	Cozinha
Entrevistado 14	Funcionário	Coordenação de Captação de Recursos
Entrevistado 15	Funcionário	Departamento de Pessoal
Entrevistado 16	Ex-presidente	-
Entrevistado 17	Voluntário	Voluntariado
Entrevistado 18	Colaborador	-
Entrevistado 19	Funcionário	Ambulatório
Entrevistado 20	Ex-funcionário	Nutrição
Entrevistado 21	Ex-apenado e atual funcionário	Motorista
Entrevistado 22	Ex-presidente	-
Entrevistado 23	Voluntária	-
Entrevistado 24	Fornecedor	-
Entrevistado 25	Funcionário	Ambulatório
Entrevistado 26	Funcionário	Coordenação de Projetos Sustentáveis
Entrevistado 27	Mãe colaboradora	Serviços Gerais
Entrevistado 28	Funcionário	Ambulatório
Entrevistado 29	Prestador de serviços	Assessoria de Imprensa
Entrevistado 30	Doador	-
Entrevistado 31	Presidente	-
Entrevistado 32	Doador	-
Entrevistado 33	Funcionário	Coordenação de Projetos Sustentáveis

Conforme relatado anteriormente, as entrevistas aconteceram em dois blocos, tendo o primeiro durado quinze dias, começando em primeiro de outubro de dois mil e oito, estendendo-se até o décimo quinto dia do mesmo mês; o segundo bloco de entrevistas teve a duração de dois dias: doze e treze de janeiro de dois mil e nove, conforme cronograma descrito no apêndice deste trabalho.

A seleção dos entrevistados no segundo bloco de entrevistas foi feita tomando-se por base as informações que ainda não estavam completamente esclarecidas, tais como as informações das primeiras fases da organização, que ainda não eram suficientes para a realização deste trabalho e a confirmação de determinadas partes da análise. Foram escolhidas as pessoas que poderiam auxiliar a esclarecer essas informações e que poderiam agregar mais fatos importantes. A fase de entrevistas foi também complementada com a entrevista de um *stakeholder* que havia sido indicado como importante para compreensão da relação da instituição com seus órgãos doadores.

A escolha dos níveis variados buscou a heterogeneidade de informações e a resposta não enviesada dos tópicos questionados. Foi feita uma mescla entre pessoas que

estavam na organização havia diversos anos e pessoas com com menos tempo no Iprede. Os que tinham uma relação mais antiga com a ONG foram escolhidos para que fosse possível a coleta de dados longitudinais para a análise. Já as pessoas com menor tempo, poderiam passar informações a respeito das recentes mudanças que a organização enfrentou e fornecer informações possivelmente isentas de opinião pessoal partidária.

Outra estratégia de coleta de dados utilizada foi a observação. A pesquisadora observou, durante todos os dias das entrevistas e em alguns dias extras, a rotina e a dinâmica vivida na organização. A estrutura física do Iprede foi cedida para realização da maior parte das entrevistas, portanto, enquanto não estava entrevistando, a pesquisadora pôde participar de reuniões e da rotina de alguns profissionais para observação. Este processo observacional foi de grande validade para a pesquisa, tendo em vista que algumas informações citadas pelos entrevistados puderam ser comprovadas ou questionadas com a observação do próprio fato.

Posteriormente à fase de realização das entrevistas e observação da organização, iniciou-se a coleta de dados documentados para elaboração das curvas de crescimento, as quais não foram utilizadas neste trabalho por não terem se mostrado significativas ou conclusivas. Os primeiros dados buscados foram encontrados na sede da organização, pois eram informações internas como: Demonstração de Resultados de Exercícios - DREs, número de funcionários, números de atendimentos e tamanho da estrutura física. Em contato direto com o setor responsável por cada informação, a organização disponibilizou os dados, deixando-os facilmente acessíveis. Para localização dos dados necessários para a análise, foram consultados documentos tais como: livros da organização, relatórios internos, estatutos, *clipping*, documentos internos, entre outros.

Com os dados disponíveis para o que teria sido a criação das curvas de crescimento da organização, partiu-se para a pesquisa sobre a história da organização. Como neste momento as entrevistas já haviam sido realizadas, muito da história havia sido conhecida durante esse processo inicial. Uma das perguntas feitas no momento da entrevista se referia à fundação e à trajetória da organização.

Durante a coleta de dados para elaboração da história do Iprede, foi fundamental a entrevista com a fundadora da organização, além das informações contidas no livro “Como” (NORÕES, 2002), que relata todo o momento de criação da instituição. Documentos internos cedidos à pesquisa também foram relevantes neste momento, pois permitiram a comprovação dos relatos, além de complementar algumas informações, tais como ampliação da organização, prêmios recebidos, convênios realizados, concessão de verbas, etc.

Em seguida, foi iniciada a busca dos dados que caracterizavam a indústria na qual o Iprede participa. Inicialmente procurou-se compreender qual era essa indústria e

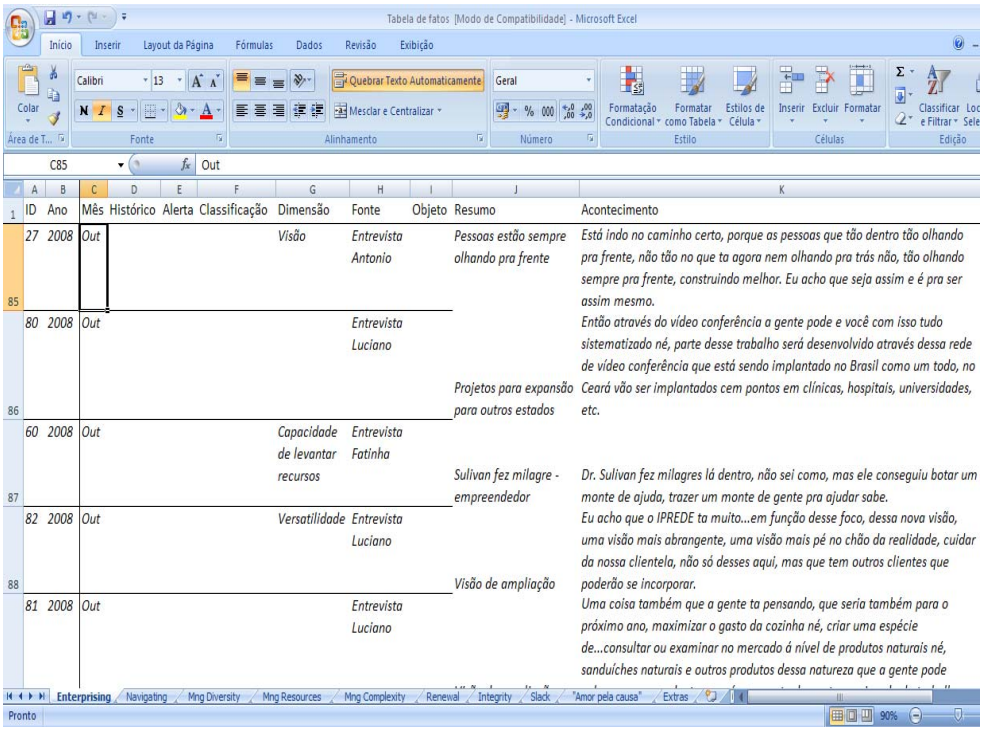
quais suas fronteiras para, então, contextualizar o ambiente no qual a organização está inserida. Os documentos e livros foram pesquisados em bibliotecas, tais como a do Instituto Coppead de Administração e a da Universidade de Fortaleza, e em *websites* de organizações participantes deste setor, como é o caso da Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS.

A base de dados EBSCO foi constantemente acessada em busca de artigos e documentos que descrevessem e explicassem a trajetória do terceiro setor. A referência bibliográfica de dissertações e trabalhos correlatos também foi consultada a fim de identificar informações úteis para esta fase do estudo.

3.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS

O tratamento dos dados, relativos à fase dass entrevistas, iniciou-se pela transcrição, etapa em que as gravações são passadas para o meio escrito. Os documentos gerados após as transcrições contêm as informações coletadas integralmente. O processo seguinte consistiu no filtro das informações relevantes ao objeto de estudo do presente trabalho. Para tratar os dados coletados, adotou-se uma tabela de fatos desenvolvida em planilha de formato *Excel*. Tal tabela permite visualizar as informações agrupadas em assuntos correlatos. Por exemplo, dados que indicam a gestão do empreendedorismo foram agrupados a fim de realizar-se uma segunda análise e entender como a organização trabalhou tal desafio. A Figura 4 a seguir exemplifica a tabela de fatos referente ao tópico "Gestão do Empreendedorismo".

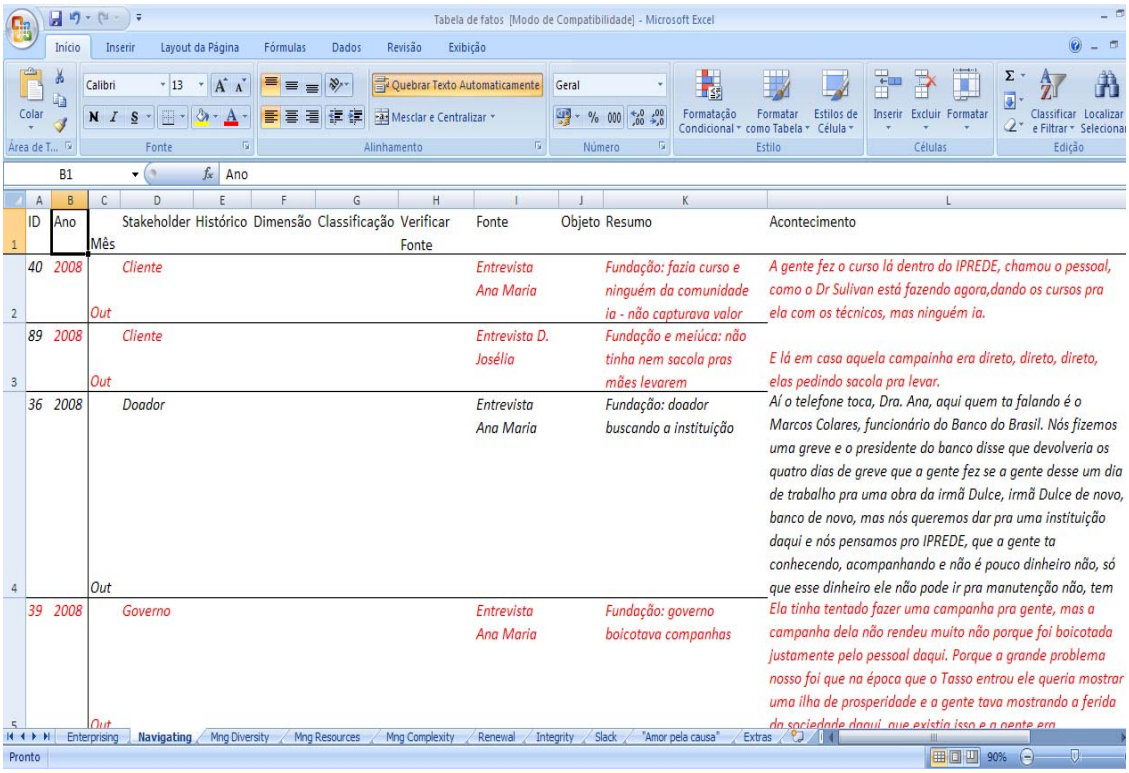
Figura 4 – Tabela de Fatos – Gestão do Empreendedorismo



	ID	Ano	Mês	Histórico	Alerta	Classificação	Dimensão	Fonte	Objeto	Resumo	Acontecimento
85	27	2008	Out				Visão	Entrevista Antonio		Pessoas estão sempre olhando pra frente	Está indo no caminho certo, porque as pessoas que tão dentro tão olhando pra frente, não tão no que ta agora nem olhando pra trás não, tão olhando sempre pra frente, construindo melhor. Eu acho que seja assim e é pra ser assim mesmo.
86	80	2008	Out					Entrevista Luciano		Projetos para expansão para outros estados	Então através do vídeo conferência a gente pode e você com isso tudo sistematizado né, parte desse trabalho será desenvolvido através dessa rede de vídeo conferência que está sendo implantado no Brasil como um todo, no Ceará vão ser implantados cem pontos em clínicas, hospitais, universidades, etc.
87	60	2008	Out				Capacidade de levantar recursos	Entrevista Fatinha		Sulivan fez milagre - empreendedor	Dr. Sulivan fez milagres lá dentro, não sei como, mas ele conseguiu botar um monte de ajuda, trazer um monte de gente pra ajudar sabe.
88	82	2008	Out				Versatilidade	Entrevista Luciano		Visão de ampliação	Eu acho que o IPREDE ta muito...em função desse foco, dessa nova visão, uma visão mais abrangente, uma visão mais pé no chão da realidade, cuidar da nossa clientela, não só desses aqui, mas que tem outros clientes que poderão se incorporar.
	81	2008	Out					Entrevista Luciano			Uma coisa também que a gente ta pensando, que seria também para o próximo ano, maximizar o gasto da cozinha né, criar uma espécie de...consultar ou examinar no mercado á nível de produtos naturais né, sanduíches naturais e outros produtos dessa natureza que a gente pode

Excepcionalmente no tópico “Navegação no Ambiente” foi criada uma coluna a mais, indicando a que *stakeholder* o dado se referia, conforme mostrado na Figura 5. Com o intuito de facilitar a análise, também foram atribuídas cores: o vermelho, que representava a má gestão do desafio; o verde, que representava dúvida quanto à gestão; e o preto, que indicava boa gestão do desafio. Essas cores foram atribuídas pela pesquisadora, por critérios próprios que facilitaram a visualização do pólo no qual a organização situava-se na visão da pesquisadora.

Figura 5 – Tabela de fatos – Navegação no Ambiente



Esta tabela de fatos foi criada durante o tratamento dos dados. No entanto, durante a fase de análise, percebeu-se a necessidade de inclusão de categorias, como foi o caso da coluna ‘dimensão'. Tal necessidade surgiu após a identificação da existência de dimensões dentro de cada desafio. A divisão nessas subcategorias serviria, portanto, para tornar mais clara a compreensão da análise. Foi necessário, então, voltar à fase de formulação da tabela de fatos para ajustes e acomodações de conceitos durante a fase da análise.

As informações que foram coletadas em outras fontes, que não as entrevistas, foram também utilizadas em tabelas de fatos, sendo classificadas da mesma forma descrita anteriormente. Entretanto, por estas informações não partirem de opiniões pessoais e serem documentos oficiais, tais dados puderam gerar documentos, tais como as curvas de

crescimento da organização, mesmo que estas não tenham sido utilizadas neste trabalho, por não terem sido conclusivas.

As notícias de jornais, por exemplo, auxiliaram na confirmação de informações repassadas nos depoimentos, principalmente, relacionadas às fases mais antigas, as quais não poderiam ser comprovadas através de observação.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise de dados foi iniciado com a leitura de informações para a composição da história da organização e da sua indústria. As informações coletadas na fase anterior foram analisadas e distribuídas em ordem cronológica a fim de gerar uma história em ordem temporal.

A partir da realização de entrevistas, leitura e compreensão dos dados coletados, foi identificada a necessidade de dividir a história da organização em períodos ou fases, de modo a facilitar a análise em blocos de fases. Foi possível distinguir que a organização viveu três períodos distintos de amadurecimento: a infância (1986 a 1999), a adolescência (1999 a 2005) e a fase adulta (2006 – atualmente). A infância referiu-se à fase de sua criação, onde se buscava, basicamente, o crescimento; o que impulsionava a organização era o empreendedorismo. Já a segunda fase, foi um período um tanto problemático, onde começaram a aparecer as dúvidas existenciais, vivenciadas nos momentos de crise descrito no histórico, e os problemas da maturidade. A fase adulta veio resolver os problemas da adolescência, quando foram construídas bases mais sólidas e a organização pareceu caminhar com maior firmeza. Esta nomenclatura foi dada posteriormente à composição escrita da história, no decorrer da escrita da análise, quando foram percebidas com maior destaque as características da organização durante sua existência.

Estas fases foram divididas e denominadas pela pesquisadora, que identificou informações convergentes destes períodos. As características convergentes fizeram o delineamento de cada fase, que foram estabelecidas de acordo com o perfil de cada gestão, sendo a primeira gestão, que iniciou no momento da fundação, em 1986, e terminou em 1999, caracterizada pela personalidade empreendedora da gestora que estava à frente, Ana Maria Fontenele. Já a segunda fase, que começou em 1999 e terminou em 2005, é formada por duas distintas gestões, que possuíam perfis e características bem semelhantes. A terceira e última fase, que começou no início de 2006 e perdura até hoje é representada por um único gestor, que imprime à organização suas características profissionais, fornecendo assim os aspectos indicativos para a análise deste terceiro momento da organização.

Foram selecionados os dados relevantes para cada parte do processo da dissertação. Algumas informações, tais como as entrevistas e as notícias de jornais, foram utilizadas em mais de uma fase do processo de análise.

As dimensões de cada desafio não foram completamente trabalhadas em todas as fases de análise, pois, em alguns momentos, as informações não eram suficientes para gerar uma afirmação confiável. Essa deficiência foi apontada no momento da análise. Houve maior facilidade de acesso a informações em respeito à última fase, por se tratar de dados mais recentes. Assim sendo, esta é a fase em que as informações foram mais facilmente trabalhadas, havendo ainda a possibilidade de consultas em caso de dúvidas, o que gerou um trabalho mais completo das dimensões.

Após ter sido estabelecida uma unidade nas informações, iniciou-se um processo de confrontamento de evidências. Informações ditas nas entrevistas foram analisadas em conjunto com as notícias de jornais, por exemplo. O processo de observação anteriormente explicado também foi válido para realização desta comparação, pois deu à pesquisadora maior confiança na validação ou anulação de determinadas informações colatadas.

Opiniões pessoais foram analisadas em conjunto com outras informações comprobatórias. Entretanto, nem todos os dados estavam disponíveis em mais de uma fonte para que fosse feita a confirmação ou não da informação. Consequentemente, em alguns aspectos não foi possível gerar uma conclusão genérica, sendo classificadas na análise apenas como opiniões pessoais.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as limitações enfrentadas, vale destacar a limitação temporal referente ao tempo de realização deste estudo, tendo ele se restringido a relatar e concluir aspectos analisados no momento de coleta dos dados. Outra limitação foi também relativa ao tempo, em que é necessário delimitar um horizonte de informações consideradas representativas para o estudo, a fim de definir onde e quando seriam consultadas as informações.

Vale enfatizar também a limitação natural do estudo que diz respeito aos depoimentos fornecidos baseados em conhecimentos e opiniões pessoais dos entrevistados. Em decorrência disso, as opiniões pessoais referentes a fatos do momento, podem não fornecer uma visão real da organização. A fim de contornar esta limitação, a análise fundamentou-se, principalmente, em fatos narrados e comprovados por outros meios e/ou documentações. Em alguns momentos, quando tal identificação de fato comprobatório não era possível, esta ressalva foi destacada na análise.

Tal estudo não apresentou limitações significativas que impedissem ou prejudicassem a realização deste, tendo sido um estudo que respondeu seus objetivos de forma imparcial e concluiu o objetivo traçado anteriormente.

4 A ORGANIZAÇÃO: O IPREDE

A organização selecionada para estudo foi o Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade – IPREDE, uma Organização não Governamental, localizada na cidade de Fortaleza, que atua desde o ano de mil novecentos e oitenta e seis no combate à desnutrição infantil. Esta instituição é hoje referência nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil no tratamento do referido problema. Tem como missão promover a saúde da criança, do adolescente e de suas famílias, com ênfase na nutrição e no desenvolvimento humano, produzindo tecnologias sociais replicáveis. Atua na prevenção e no tratamento de distúrbios nutricionais infanto-juvenis, como a desnutrição, o sobrepeso e a obesidade, bem como na promoção do desenvolvimento de crianças e adolescentes e da inclusão sócio-econômica de suas famílias.

Atualmente trabalha com equipes multiprofissionais capacitadas para prestar assistência às necessidades globais de nutrição, crescimento e desenvolvimento da criança. Possui, em seu quadro funcional técnico, profissionais de nutrição, medicina, terapia ocupacional, fisioterapia, fonoaudiologia, psicologia, odontologia, pedagogia, assistência social e enfermagem, prestando atendimento em base individual, em grupo e em atividades de estimulação precoce e terapêuticas.

Atividades de consultoria, treinamento e supervisão também são atribuições de sua equipe nas áreas acima citadas. Suas atividades são realizadas em regime ambulatorial, face à diminuição das formas graves de desnutrição, com encaminhamento para hospitalização, quando necessário, e acompanhamento após a alta hospitalar. Anteriormente era desenvolvida também a atividade de internação, funcionando, em parte, como um hospital para atendimento das crianças em alto grau de desnutrição, consideradas de alto risco.

Nos campos da pesquisa e do ensino, tem sido um espaço para realização de estágio dos cursos de medicina, nutrição, odontologia, entre outros. Com reconhecida excelência no tratamento da desnutrição infantil, atua em outras atividades não correlatas, como o aluguel de áreas físicas próprias para realização de cursos, treinamentos e eventos. São estas áreas: Centro de Excelência em Nutrição e Desenvolvimento da Criança e do Adolescente, Centro de Estudos e Pesquisas, Cozinha Pedagógica e Industrial e Laboratório de Informática.

Com a missão de: *"Assegurar à criança e ao adolescente o respeito e a dignidade, através do desenvolvimento sadio e harmonioso, com ações pautadas em estudos e pesquisas científicas voltadas para a prevenção de distúrbios de nutrição e a excepcionalidade"*, tem realizado e ampliado as suas ações na sociedade cearense com devido reconhecimento e apreciação social.

4.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO

Atua em diversas frentes de atendimento: cuidado e atenção a crianças desnutridas; crianças com déficit de desenvolvimento; sobrepeso ou obesidade; déficit de atenção ou hiperatividade; dificuldade sensorial, perceptiva e motora, além de prestar atenção às famílias das crianças atendidas.

4.1.1 **Crianças com Desnutrição**

Ao chegar à unidade, a criança passa pelo setor de acolhimento e mediação, espaço este dedicado à promoção do desenvolvimento, com a realização de atividades para cada faixa etária. É considerada uma importante ferramenta no desenvolvimento humano, visando fortalecer as competências familiares e promover o afeto e apego entre a mãe e o filho. Nesta etapa, a equipe é composta por: assistente social, pediatra, neuropediatra, psicólogo, terapeuta ocupacional, fisioterapeuta, fonoaudiólogo e psicomotricista.

Neste setor, a criança desnutrida é avaliada pela equipe de profissionais e inicia o tratamento, de acordo com seu grau de desnutrição. Na atenção às crianças, são realizadas ações como: orientação para uma alimentação saudável, desde a aquisição, acondicionamento e preparo dos alimentos, visando a evolução satisfatória do estado nutricional; suplementação de vitaminas e minerais; e prevenção e tratamento de parasitoses, diarréias, infecções respiratórias, dermatoses e anemia, de forma a proporcionar condições adequadas ao crescimento e desenvolvimento da criança. Já na atenção materna, os cuidados realizados são: manutenção do esquema vacinal, orientação dos cuidados de higiene pessoal, identificação dos sinais de necessidades especiais, prevenção de acidentes, entre outros.

Cada criança atendida recebe, como parte do tratamento, um *kit* com alimentos não-perecíveis, incluindo o leite em pó, para que a família tenha condições de manter o tratamento saudável e adequado, tendo em vista o desenvolvimento daquela criança dentro e fora da instituição.

4.1.2 **Crianças com Déficit de Desenvolvimento**

É consenso hoje que crianças com desnutrição podem apresentar déficit de desenvolvimento, comprometendo a sua capacidade motora, cognitiva e sensorial. Com o objetivo de reverter e minimizar esse problema, o Iprede desenvolve atividades em busca de melhorar a capacidade funcional da criança, bem como atuar em alterações de ordem motora, cognitiva e sensorial. Nesta frente de atendimento, a equipe de profissionais é composta por: médico, psicólogo, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional e pedagogo.

4.1.3 **Crianças com Sobrepeso ou Obesidade**

Com base em pesquisas que indicam o alto índice de sobrepeso e obesidade em crianças, e preocupado com a nutrição infantil como um todo, o Iprede implementou este programa de atendimento. Ele tem como base um processo de mudança de estilo de vida, através de atendimentos individuais, palestras e oficinas educativas em busca de potencializar e habilitar as crianças, adolescentes e familiares para adoção de comportamentos adequados à melhoria da qualidade de vida. Todo este processo é apoiado em uma visão de totalidade, tendo em vista que reúne atividades de diversas áreas que atuam de forma integrada, com uma perspectiva técnica-científica e humanista. O programa também busca capacitar os profissionais de diversas áreas do conhecimento para atuar no combate à doença, que pode causar alterações metabólicas importantes na vida da criança ou adolescente. A equipe é composta por: médico pediatra, endocrinologista, nutricionista, educador físico, psicólogo e fonoaudiólogo.

4.1.4 **Crianças com Déficit de Atenção e Hiperatividade**

Com o foco também no desenvolvimento infantil, o Iprede busca efetuar ou afastar o diagnóstico e identificar presença ou não de comorbidades psiquiatras ou neurológicas. A assistência ao Transtorno do Déficit da Atenção e Hiperatividade – TDAH – visa melhorar a atividade acadêmica, social e familiar da criança, através de medicamentos, alimentos adequados, reeducação psicomotricista e terapia emocional. O tratamento consiste na combinação de medicamentos, orientação aos pais e professores, além de técnicas específicas ensinadas ao portador. Este processo conta com uma equipe dos seguintes profissionais: neuropediatra, psiquiatra, psicólogo, psicopedagogo, nutricionista e psicomotricista.

4.1.5 **Crianças com Dificuldades Sensoriais, Perceptivas e Motoras**

Em busca de identificar, avaliar e intervir nas dificuldades apresentadas pela criança, é reforçada a base sensório-perceptivo-motor, que é indispensável na contribuição do processo de educação e reeducação psicomotoras. O tratamento atua na organização das sensações, das percepções e nas cognições, visando a sua utilização em respostas adaptativas previamente planificadas e programadas. Esta equipe é composta por profissionais de saúde com base em psicomotricidade.

4.1.6 **Família das Crianças Atendidas**

O Iprede tem a visão de que não é possível alcançar resultados satisfatórios de longo prazo quando as mudanças de posturas, muitas vezes propostas pelo tratamento de saúde, não chegam ao núcleo familiar da criança atendida. Com esta visão, o Iprede, além

de disponibilizar serviços em saúde, como atendimento à mulher de forma integrada e promoção da saúde oral, tem implementado uma rede de tecnologias sociais para incentivar a transformação da realidade da família como um todo. Entre os projetos, destacam-se os de incentivo ao protagonismo das mães, como Mãe-Colaboradora, Mãe-Idéia; o de Alfabetização; a Inclusão Digital; e o Centro de Inclusão Profissional, que capacita, forma e intermedia a inserção de mães e pais no mercado de trabalho.

4.2. FASES

4.2.1 **Primeiros Passos**

Em um cenário de altos índices de desnutrição, sendo o Ceará o segundo estado da região com maiores taxas de desnutrição, no ano de mil novecentos e oitenta e seis nasceu o Iprede. Surgiu da angústia da terapeuta ocupacional, Ana Maria Teles de Norões, funcionária, na época, no Hospital Albert Sabin – um hospital público infantil de Fortaleza – frente à situação das crianças que chegavam àquele hospital em estado grave, com doenças muitas vezes decorrentes da desnutrição. Ela, em conjunto com outras profissionais daquele hospital, sentiu a necessidade de criar um local alternativo onde, através de uma metodologia diferenciada, fosse possível a reabilitação de crianças desnutridas. A mesma relata que:

> Era dezembro de 1985. No primeiro dia que cheguei ao Albert Sabin para trabalhar deparei-me com uma enfermaria lotada de crianças desnutridas. Pasmada com o que via, pensei estar diante de crianças infectadas com o HIV ou alguma doença terminal gravíssima. Ainda fiquei mais assustada quando constatei que se tratava simplesmente de crianças famintas (...) A primeira iniciativa foi criar uma sala para que eu pudesse aplicar as técnicas adquiridas no Curso de Estimulação Precoce. As crianças apresentavam retardo neuro-psicomotor. Não existia propriamente uma lesão no sistema nervoso central, e sim uma falta de estimulação e de nutrientes que garantissem a continuidade de seu desenvolvimento (...) Estes fatores associados a serviços de saúde deficientes e a políticas de segurança alimentar pouco eficazes, resultavam numa ingestão alimentar insuficiente ou em fome absoluta que levavam a doenças, e por fim, à morte. Depois de vivenciar tantas realidades diferentes, não hesitei em aceitar da vida mais um desafio. Criei o Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade – Iprede (NORÕES, 2002, p.19)

Ana Maria Norões observava diariamente no hospital um alto risco de infecção para as crianças, que não possuíam defesa imunológica, pois tinham um organismo muito debilitado. As crianças que conseguiam receber alta voltavam para suas casas, ambientes cheios de miséria e falta de estrutura básica, dificultando a sua recuperação. Estas tinham dois caminhos a seguir: morrer ou voltar ao hospital com o estado de saúde mais agravado.

Naquela época, os familiares dessas crianças, pessoas que viviam neste ambiente de miséria, não tinham informação algum acerca da desnutrição, dos cuidados básicos e essenciais necessários para sobrevivência de um ser humano. Época

característica por altos índices de mortalidade infantil, Ana Maria Norões relata ter presenciado “um genocídio, uma guerra silenciosa e escondida”. Em seu livro ela relata depoimentos escutados na época:

> Meu filho tava só o couro e o osso (...) Já nasceu desnutrido. A alimentação que eu tinha em casa era peia do homem. O pai foi embora e eu chorava dia e noite. Só me alimentava porque a vizinha me dava, vendo meu filho paralítico dentro de uma rede, e não ter condições para ele melhorar. Meu filho era magro porque eu passava fome (Vera Lúcia Santos Sousa, *apud* NORÔES, 2002, p.21)

Com depoimentos como este e frente à recusa social de enxergar este problema, Ana Maria Norões relata ter se sentido incomodada, pois entendia que aquilo que as pessoas não queriam olhar de frente, tratava-se apenas de fome, ou seja, de uma falta de nutrientes existentes no leite das próprias mães. Outro fato que chamou a atenção desta terapeuta ocupacional foi que as mães dessas crianças não possuíam desnutrição fisicamente, mas na sua alma, na sua mente e no seu afeto. Norões relatou indignação frente ao que presenciava:

> Um dos casos que me indignou foi de uma criança (Rosângela), que com um ano, pesava apenas um quilo. Todos acreditavam ser caso perdido, já que várias infecções tomavam conta do que restava de seu corpo. Na UTI do Hospital Infantil de Albert Sabin, ela resistia heroicamente. Tinha um olhar penetrante. Com ele nos falava que queria viver (...) Ao segurá-la em meus braços, uma forte emoção tomava conta de todo meu ser. Seu olhar continuava transmitindo um forte apelo de socorro! Ele tocava-me por inteiro. Seu desespero fazia-me sentir confrontada com a própria vida. Despertava em mim um verdadeiro furacão de idéias (...) Foi Rosângela quem me “convidou” para criar o Iprede. (NORÕES, 2002, p.22)

A título de ilustração, segue a seguir, na Figura 6, a imagem do olhar e do peso descritos por Norões (2002) acima.

Figura 6 – Foto de criança desnutrida



Fonte: Iprede (arquivos).

Apesar de assustar-se com a grandeza do projeto que estava por desenvolver e os constantes desânimos alertados pelas pessoas, Ana Maria Norões enxergava que a desnutrição afetiva encontrada estava presente em toda a sociedade e sentia-se obrigada a colocar para frente esta idéia e modificar o pensamento da sociedade.

A realidade vista na enfermaria do Albert Sabin era desconhecida por boa parte da sociedade, achava-se que crianças daquele tipo só existiam na África. Em busca de chocar e comunicar à sociedade a existência de tal gravidade no estado do Ceará, Ana Maria Norões andava com fotos dessas crianças, mostrando-as para que todos tomassem conhecimento de tal fato.

Em conjunto com Ana Maria Cavalcante, Guirlanda Maria Maia Benevides Braga, Heli Costa Luz, Maria Lúcia Aragão Lopes, Maria Tereza Aguiar Pessoa, Maria Tereza Soares Matos, Tereza Cristina Barroso Coelho Benevides e Verônica Divina Borges, profissionais que viam diariamente aquelas crianças desnutridas, Ana Maria Norões resolve então fundar o Iprede. A proposta começou a ser melhor elaborada a partir de maio de 1986.

Com um apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, foi elaborado o projeto para implementação da unidade sonhada. Elaborados o projeto e o estatuto da entidade, em dezesseis de junho de mil novecentos e oitenta e seis, foi dado entrada no cartório ao pedido de registro da Instituição, mesmo que não existissem ainda condições para funcionamento.

A primeira diretoria foi composta por: Ana Maria Teles de Norões (Presidente), Tereza Cristina Barroso Coelho Benevides (Secretária) e Guirlanda Maria Maia Benevides Braga (Tesoureira). As demais que participaram da elaboração receberam o título de sócio-fundadoras.

Com medo de que a idéia gerasse interesses partidários eleitoreiros, tendo em vista que se estava no período eleitoral, as fundadoras aguardaram o dia seguinte das eleições para publicar uma matéria de meia página no Jornal O POVO, jornal de grande circulação no estado do Ceará. A manchete era apelativa e chamava a atenção da sociedade com a frase: “Criança desnutrida clama por justiça”, além de conter a foto da paciente do Albert Sabin descrita anteriormente. Esta matéria foi uma das primeiras doações conquistadas pela organização, obtida de um empresário que, espontaneamente, encomendou-a a uma agência de propaganda local. A reportagem relatava também a taxa de 70% de desnutrição em que vivia boa parte da população infantil cearense.

Após o primeiro passo dado, as donas da causa viveram mais seis meses à procura de recursos para começar o trabalho. No entanto, a desconfiança das pessoas impossibilitava e desencorajava esse início. As pessoas acreditavam, ou preferiam acreditar que aquela realidade não tinha como ser modificada e que era a vontade de Deus: “Era difícil admitir tanta insensibilidade, mas o olhar dessas crianças desnutridas falava mais alto” (NORÕES, 2002, p.25). Em mil novecentos e oitenta e seis a Instituição recebe o Título de Utilidade pública, sob a Lei nº 6.173 de primeiro de dezembro deste ano.

Então, decidiram alugar, mesmo que sem dinheiro, uma casa próxima ao hospital em que trabalhavam. Localizada na Rua Abel Garcia, número quatrocentos e quatro, no bairro Vila União, a casa comportava, inicialmente, quinze crianças. Foram selecionados funcionários, que aceitaram o trabalho mesmo sem saber quando e como receberiam a remuneração. As atividades iniciadas atendiam, exclusivamente, em regime de internação.

A inauguração aconteceu no dia dezoito de dezembro de mil novecentos e oitenta e seis. Neste dia conseguiu-se a presença de muitos convidados, dentre eles: artistas, imprensa e autoridades governamentais, além de amigos e familiares das idealizadoras. Em relação a este dia Norões (2002, p.25) relata: “Lembro que, naquela noite, eu afirmava aos presentes que nenhuma daquelas crianças voltaria para suas casas no mesmo estado em que chegou. Tinha esse firme propósito”.

A idéia para conseguir que a instituição continuasse viva, foi de buscar o contato e o apoio de políticos e autoridades, em busca de recursos que permitissem a continuidade do trabalho. Meio a muitos “chás de cadeira” e respostas desanimadoras, existiam pessoas que eram sensibilizadas com a causa e decidiam colaborar. Foram realizadas algumas conquistas que permitiram o andamento da Instituição em seus primeiros passos, dentre elas: contrato de prestação de serviço com o Governo do Estado do Ceará, apoio da Legião Brasileira de Assistência – LBA – com o fornecimento do leite das crianças e uma verba para manutenção, e o imprescindível apoio da imprensa.

O apoio da imprensa favorável fazia surgir cada vez mais crianças desnutridas para atendimento e a casa alugada já não comportava mais todas elas. Além da imprensa, a divulgação espontânea também causou essa lotação da primeira unidade. O impacto nos bairros carentes pelo retorno da criança, que havia saído de lá praticamente sem vida, e que passara então a estar com saúde e corpo para sobreviver, colocava à prova a idéia que as mães tinham de que seus filhos estavam naquele estado porque Deus assim queria e fazia com que elas procurassem ajuda.

Frente a esse aumento de demanda dos serviços, a unidade não possuía recursos suficientes. As mães, portanto, contagiadas com a causa, passaram a contribuir com o tratamento do filho e dos demais internos. Relata-se que ocorriam verdadeiras transformações nas ações das mães e crianças, que agora se viam capazes de agir e úteis para a sociedade.

As ações eram desenvolvidas no Iprede com o principal objetivo de que a criança curada não voltasse a ficar desnutrida. Essa visão, somada à idéia de que a desnutrição não era apenas a falta de comida, mas sim da desnutrição humana como um todo, fez com que a instituição passasse a não apenas oferecer o alimento e os remédios, mas também o afeto. Percebeu-se que as crianças não precisavam somente de cuidados maternos. As mães precisam fortalecer seus vínculos com elas mesmas e com o meio. Portanto, o Iprede teve que se readaptar às necessidades exigidas.

O trabalho era árduo e cansativo, terminava uma campanha e começava outra em seguida, para garantir a manutenção da unidade. Os envolvidos precisavam estar sempre dispostos a lutar pelas idéias e pela causa do Iprede. A fundadora relata a situação vivida na época:

> A nossa primeira casa foi ficando cada vez menor. Não havia mais condições de assistir a tantas crianças que chegavam. Podia-se dizer que eram aos montes. A Nágila, uma das primeiras crianças que nos chegou, ficou tão envolvida com o carinho que encontrou, que resolveu ser nossa funcionária. Com três anos, ela ajudava a pentear as outras crianças (...) No dia em que recebeu alta, uma profunda tristeza abateu-se sobre ela. Não queria mais voltar para casa. A mãe dela não sabia mais o que fazer. Nágila se vestia todos os dias dizendo que ia para o Iprede. Iria trabalhar. Até que a mãe não suportou tanta insistência e foi nos deixar a menina. Não houve jeito. Ela jamais voltou para casa. Uma funcionária nossa a adotou. (NORÕES, 2002, p.28)

Em mil novecentos e oitenta e sete, o Iprede recebe o seu primeiro grande crédito, da Universidade Federal do Ceará, que, através do magnífico reitor Hélio Leite, convidou a Instituição a firmar uma parceria na realização de eventos no Clube dos Estudantes Universitários – CEU. Essa foi a primeira grande divulgação do Iprede, tendo-lhe tornado conhecido pela sociedade, além de ter permitido a compra do primeiro veículo pela Instituição.

Neste ano iniciou-se um processo de sistematização das atividades, realizado pela psicóloga Maria Ednir Franklin. Começaram a ser organizadas relações com o nome das crianças atendidas, além da coleta de informações sobre a origem e situação daquelas crianças. Em busca dessa sistematização, alguns procedimentos foram implementados, tais como: registro das crianças internadas, com seus respectivos históricos; entrevistas às mães, surgindo assim, o prontuário individual para cada família atendida; organização do material existente no setor; análise do atendimento através das fichas cadastrais; levantamento dos problemas comuns às mães bem como de suas principais necessidades; levantamento das atividades existentes (plantões, auxílio de benefícios); elaboração de fichas específicas para cada atendimento; entre outros.

Visto que as mães exerciam papel fundamental na nutrição e sobrevivência daquela criança, foi criado o Clube das Mães, no qual eram realizadas palestras e concedidos benefícios.

Com a Lei nº 111.337 de dezoito de novembro de mil novecentos e oitenta e sete, o Iprede passou ser considerado Utilidade Pública Estadual, revelando reconhecimento conquistado também pelas autoridades do estado.

Ainda neste ano, o Iprede conseguiu alugar uma nova casa com ajuda da LBA. A casa ficava na Rua Manoel Padilha, número 140, no bairro de Fátima. Em mil novecentos e oitenta e oito, em seu segundo ano de funcionamento, o Iprede passou a desenvolver, além da atividade de internamento, o serviço ambulatorial. A nova casa ampliou a capacidade de quinze para sessenta crianças em internamento, além de cem em atendimento ambulatorial.

Foram realizados inúmeros eventos com o objetivo de alertar a sociedade e cobrar do governo alguma solução para o problema. Um desses eventos ficou conhecido

como “Domingo no Cocó”, patrocinado pela empresa do ramo de bebidas Brahma, tinha o objetivo de promover um dia de confraternização e solidariedade a favor da vida. Esses eventos auxiliavam o Iprede a conseguir o apoio e a integração da sociedade, além de uma mobilização e conscientização pela causa.

Em trinta e um de agosto de mil novecentos e oitenta e oito, a Instituição recebeu o Certificado de Filantropia pelo Conselho Nacional de Assistência Social (Reg. CNAS nº 23.002.003309/88-70), como conseqüência do reconhecimento e mobilização nacional.

Meio a muitas conquistas, os desafios também eram significativos, a nova sede fez com que as despesas aumentassem. E essas despesas aumentaram no momento em que a LBA não renovou o convênio de manutenção e fornecimento do leite, em conseqüência de mudanças políticas.

Mais uma vez a solução deste problema estava em campanhas através da mídia. Entrou em veiculação a campanha “Bebê do ano”, que mostrava imagens da realidade vivida por crianças desnutridas e chamava as pessoas a participarem desta. Nesta propaganda aparecia o diagnóstico: fome, o que tocou a sociedade e, em especial, o superintendente da Caixa Econômica Federal (CEF) do Ceará. Ele realizou, em 1988, com apoio de mais de cem artistas plásticos do Ceará, a exposição “Arte pela Vida”. Toda a venda dessas obras de arte seria revertida para o Iprede.

Esta exposição foi um canal para várias outras campanhas realizadas, como, por exemplo, a “Mutirão da Vida”, que mobilizou todas as agências da CEF do estado do Ceará na venda de carnês, nos quais as pessoas pagavam durante três meses e concorriam a sorteios de prêmios. Esses recursos sustentaram o Iprede por quase um ano, o que possibilitou a consolidação do trabalho técnico de internamento e ambulatório.

Uma grande conquista foi a sensibilização da Prefeitura Municipal de Fortaleza para doação de um terreno, que seria destinado à construção de uma sede própria do Iprede. As dificuldades vividas na época eram enormes e a sede não comportava mais o aumento da demanda, além do fato de que a casa estava sem condições de habitação e seu proprietário havia solicitado desocupação, pois havia sido vendida para uma construtora.

Além do terreno, a Secretaria de Planejamento do Estado – SEPLAN – disponibilizou um arquiteto para elaboração do projeto. Entretanto, o orçamento da construção era cem vezes o valor das despesas mensais da unidade.

Em mil novecentos e oitenta e nove, os funcionários do Banco do Brasil, decididos a pagar um dia de salário ao Iprede, possibilitaram a construção da nova e atual sede com a colaboração de trinta por cento do valor total da construção. Depois dessa

colaboração, foi realizado um contato com o presidente do Banco do Brasil, que decidiu, então, doar os setenta por cento restantes para a realização da obra.

Ao ser iniciada a descarga de material no terreno cedido, os operários começaram a ser apedrejados e insultados. A comunidade local, constituída de classe média, não queria ver crianças desnutridas por perto, pois achavam que o ambiente seria "contaminado" por elas.

Foram várias tentativas de reuniões com a comunidade, em busca de conscientização e permissão da obra no local, entretanto, por não conseguir qualquer acordo, a direção desistiu do lugar. A prefeitura, ao tomar conhecimento, propôs que, juntamente com um técnico da prefeitura, fosse localizado algum outro terreno. Depois de localizado este, os funcionários do Iprede realizaram visitas de casa em casa, nas redondezas. A recepção foi muito boa, de forma que, algum tempo depois, foi criada a Associação de Moradores e Amigos do Iprede - AMAI.

Uma vitória foi alcançada, em março de mil novecentos e oitenta e nove, o Iprede tinha sede própria, onde se encontra até hoje, localizada na Rua Professor Carlos Lobo, número 15, bairro Cidade dos Funcionários. Então, o número de atendimentos passou de 200 para 500, no total de crianças atendidas pela instituição.

Neste mesmo ano, foi criada a "Farmácia Viva", que fabricava alguns medicamentos naturais através da mão de obra de mães e funcionários, ajudando no tratamento das crianças e na inserção dessas mães em atividades produtivas.

Os recursos da campanha "Mutirão pela Vida" haviam se esgotado. Foram feitas tentativas de empréstimos para continuação do trabalho, mas as portas das instituições financeiras estavam fechadas ao Iprede. Tal falta de recursos foi contrastada por uma ligação recebida do chefe do setor de Recursos Humanos do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), que se prontificava a ajudar. Os funcionários acabavam de ganhar um acréscimo por questões trabalhistas, portanto, a presidente da Instituição pediu ao chefe do setor que facilitasse o contato com os funcionários. Ele reuniu todo o corpo diretivo do banco e solicitou apoio para a campanha, que seria realizada através de visitas de sala em sala, buscando uma máxima adesão à campanha. A adesão conquistada foi boa e canalizou recursos para saldar dívidas e suprir as necessidades por mais de um mês.

Frente à receptividade percebida, a presidente do Iprede sugeriu ao BNB a implantação de um sistema de doação permanente. Essa doação consistia no desconto mensal em folha de pagamento de uma quantia mínima determinada por cada um deles. Tal acordo foi concedido e esta doação mensal é realizada até hoje.

Essa mesma campanha aconteceu em outros bancos: Banco do Estado do Ceará (BEC), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), e órgãos

governamentais, tais como: Tribunal Regional do Trabalho (TRT); Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) e Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ).

Desde muito cedo a instituição começou a preocupar-se com a prevenção e, em 1992, foi iniciado o Programa de Aleitamento Materno, que permanece até os dias atuais. Neste ano também se iniciaram as atividades do Programa de Crianças Excepcionais, cumprindo por completo o que o nome Iprede propunha a fazer.

Em três de setembro de mil novecentos e noventa e dois, foi recebido o Título de Utilidade Pública Federal, tendo em vista que já atingia reconhecimento municipal, estadual e, agora, nacional.

Os recursos eram conquistados através, especialmente, de pedidos e campanhas realizados com freqüência:

> "Esse foi o maior teste de humildade que já passei em toda minha vida. Muitas vezes saía sozinha de casa, grávida e sem horário para retornar. O pior de tudo, é que tinha de conseguir de qualquer maneira, pelo menos o leite para o dia seguinte, para as mil crianças que já contávamos por essa época" (NORÕES, 2002, p.34).

Neste momento, o Iprede já conquistava uma de suas metas: índice de reincidência quase zero, após o tratamento que durava em torno de seis meses. Com os resultados obtidos, a direção tinha a confiança de que as estratégias estavam corretas e que estavam diante de indicadores que poderiam mudar a realidade da desnutrição infantil.

Eram necessários recursos para pesquisas e estudos mais aprofundados, que possibilitassem a consolidação da metodologia realizada, entretanto os recursos não eram suficientes e o trabalho continuava a ser realizado da forma que se achava mais coerente e que permitira bons resultados até então. Além da falta de recursos financeiros, não havia tempo suficiente para avaliar e sistematizar todo o trabalho. Operava-se sempre na emergência:

> "Às vezes nos sentíamos num campo de batalha, socorrendo vítimas de uma guerra. O que nos dava esperanças e nos motivava era o resultado do trabalho. O número de óbitos não chegava a 1% e as reincidências eram inferiores a 0,03%" (NORÕES, 2002, p.36).

Em mil novecentos e noventa e três, o Iprede recebeu a Ordem Alencarina, medalha concedida pelo Mérito Judiciário do Trabalho, com reconhecimento de suas atividades pelas autoridades judiciárias.

4.2.2. **A Primeira Crise**

Completos sete anos de atividade, a instituição enfrentou sua primeira grande crise, que resultou na dissolução da diretoria. Tudo começou quando dois deputados federais do Ceará conseguiram aprovar duas verbas no orçamento da União. Entretanto, o recurso demorou mais que o previsto para chegar à conta da Instituição. Com o objetivo de

resolver o problema, a presidente resolveu ir, pessoalmente, à Brasília, onde marcou uma audiência com a Coordenadora do Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição - INAN, órgão responsável pelo repasse.

Foi então comunicado que a demora era conseqüência de denúncias a respeito do funcionamento do Iprede. A primeira ação da então presidente foi a abertura do pedido de uma auditoria, apesar de não ter contado com a concordância da diretoria. Foi bastante questionada pelo pedido, mas alegou a necessidade emergencial do recebimento da verba. A então presidenta relata o clima vivido na época de disputa e desconfiança entre os membros da própria diretoria:

> "O clima foi ficando cada vez mais difícil. Em uma reunião convocada pelos sócios fundadores, fui afastada por seis meses, sob a alegação de que eu teria interesses em prejudicar a Instituição, colocando pessoas desonestas para auxiliar-me" (NORÕES, 2002, p.36).

A notícia do afastamento da presidente, assim como todas as outras ações do Iprede, foi veiculada na imprensa, então o volume de acusações começou a tomar uma amplitude maior. Essas acusações provocaram forte indignação por parte da sociedade. A confusão instalada em pouco tempo comprometeu a imagem da Instituição que havia sido consagrada ao longo do tempo. As notícias não eram claras e confundiam mais ainda, vinham críticas construtivas e destrutivas ao mesmo tempo.

Um advogado indicado por uma colaboradora do Iprede passou mais de um ano em defesa da presidente afastada, tendo conquistado, no dia sete de abril de mil novecentos e noventa e quatro, a recondução da presidência da Instituição por sua cliente. A gestão agora seria controlada com a participação direta do promotor de justiça, que participava, inclusive, da assinatura de todos os cheques da unidade. Algumas outras ações também foram adotadas como tentativa de esclarecimento, tais como: abertura do sigilo bancário da presidente e realização de palestras por parte da mesma em comunidades.

Apesar de toda essa crise, afirma-se que as crianças continuavam sendo assistidas com carinho e responsabilidade pela equipe de profissionais, que se mantinha firme em seu propósito. Em conseqüência da crise, a luz, os telefones e a água foram ameaçados de corte inúmeras vezes.

Uma medida para evitar desconfiança e aumentar o controle da organização foi a criação de uma comissão de co-gestão participativa composta por quatorze entidades representativas de classe, o que mais tarde transformou-se no conselho curador. Entre estas entidades, contava-se com universidades, sindicatos, federações e conselhos.

Uma grande ajuda recebida nesta época foi de um ex-redator-chefe de telejornalismo da TV Verdes Mares, canal de transmissão da rede Globo na cidade. Este doador, além de ter bom relacionamento em toda a cidade, tinha vasta experiência em

comunicação e tornou-se um excelente canal de captação de recursos para a Instituição, ajudando-a em sua recuperação.

4.2.3 **O Recomeço**

Nesta nova fase de recomeço, depois da primeira grande crise, a gestão era muito baseada no exercício da espiritualidade, onde eram realizadas atividades de integração como: a respiração, o movimento, a visualização e os exercícios em grupo.

Foi um período dinâmico e que dependeu completamente da habilidade dos gestores:

> Obrigada a viver o emergencial, tive que usar da criatividade, sendo o meu único recurso para aqueles momentos. Sem verbas, com a credibilidade abalada e os salários atrasados, pode-se imaginar como vivi esse tempo. (NORÕES, 2002, p.41)

Em mil novecentos e noventa e quatro, o Iprede dá início ao Programa de Educação Continuada e ao Programa de Educação Preventiva nas comunidades, com o objetivo de repassar e replicar o conhecimento para as mães e comunidades carentes, de modo a permitir que a reincidência dos casos de desnutrição fossem reduzidas, ou até mesmo zeradas.

Entre mil novecentos e noventa e quatro e noventa e cinco, o Diário do Nordeste, jornal impresso da região, concedeu ao Iprede o XX Prêmio Colunista Norte / Nordeste, por realização da campanha “Telefome”.

Desde sua fundação, o IPREDE tem-se mantido através de doações, contribuições e campanhas, e os primeiros anos de sua existência foram marcados por muitos sacrifícios e lutas. Somente a partir de mil novecentos e noventa e cinco, o Governo Estadual passou a apoiar as ações da entidade, através da liberação mensal de recursos financeiros. Esse apoio do Governo Estadual, através da Secretaria de Saúde, foi decisivo para a continuidade da instituição, apesar de insuficiente para manter todas as atividades nela desenvolvidas. Foi então assinado o convênio com o Sistema Único de Saúde – SUS.

Neste mesmo ano, foi criado o Projeto "Teia de Resgate à Vida", com o propósito de treinar e capacitar lideranças comunitárias a fim de implantar núcleos de atendimento à criança desnutrida e suas famílias na própria comunidade.

Nesta época foram assinadas parcerias de cooperação técnico-científica com algumas instituições para que o Iprede fosse campo de estágio, os parceiros foram: Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e Universidade Vale do Acaraú (UVA). Neste mesmo ano foi criada a Paniprede, padaria localizada na própria sede que objetivava a arrecadação de recursos para manutenção das atividades.

Em 26 de maio de 1995 foram convocadas eleições para uma nova diretoria do Iprede. Aconteceu em uma reunião no prédio do DENTEL / CE, onde se faziam presentes os sócios, que já alcançavam o volume de quase cem. A segunda diretoria então empossada na Instituição era composta por: Ana Maria Teles de Norões (Presidente), Karla Karenina Sales Fernandes (Vice-Presidente), Carla Maria Alves Ramos (Primeira Secretária), Fernando Antônio Pinto de Abreu (Segundo Secretário), Francisco Valires Pinheiro (Primeiro Tesoureiro) e Francisca Helena Moreira Lima (Segunda Tesoureira).

Karla Karenina, eleita vice-presidente, ao compreender a necessidade financeira da Instituição, decidiu ir ao Governo do Estado do Ceará, em busca de alguma ajuda governamental. Conseguiu um encontro com o Governador Tasso Jereissati, que resultou em uma parceria entre o Iprede e a Secretaria da Saúde. A partir desse acordo, 30% das despesas da instituição passaram a ser financiadas pelo Governo do Estado.

Até então, o Iprede já havia realizado mais de cem campanhas, entre eventos e promoções. Eram caminhadas, feiras, shows, exposições de quadros, entre outros. O Iprede tornou-se uma Instituição de muito respeito. Recebendo constantes visitas, principalmente por colégios e faculdades, que aproveitavam o exemplo institucional para refletirem com seus alunos a realidade social. Através de convênio com as universidades, o Iprede havia se tornado campo de estágio para vários cursos, entre eles o de terapia ocupacional, serviço social, nutrição e enfermagem.

A “Farmácia Viva” que havia sido instalada conseguiu reduzir drasticamente as despesas com medicamentos, além de possibilitar às famílias o conhecimento básico sobre alternativas fitoterápicas, pois as mães aprendiam a fazer o tratamento dentro do Iprede e também levavam para suas casas mudas de plantas medicinais para passar a reproduzir seu conhecimento nas comunidades.

Acreditava-se na capacidade da educação da população como prevenção aos enfermos tratados no Iprede:

> Se, com a falta de dinheiro e crises de todos os tamanhos, estávamos mantendo viva uma unidade hospitalar com 50 leitos e um ambulatório com mais de 1000 crianças atendidas, por que não seria possível educar a população para evitar toda esta situação, atuando na comunidade? (NORÕES, 2002, p.44)

Em novembro de mil novecentos e noventa e seis alguns acontecimentos favoráveis ajudaram o Iprede a recuperar a sua credibilidade. O principal deles foi a implantação do Protocolo para tratamento de crianças com desnutrição grave, recomendado pela Organização Mundial de Saúde – OMS, tendo sido um projeto pioneiro no Brasil e na América Latina. Este Protocolo foi utilizado em caráter experimental até janeiro de dois mil, quando passou a ser utilizado de forma rotineira na instituição.

Ainda este ano, a Instituição, que se recuperava da crise, foi reconhecida pela Fundação da Criança com o prêmio “Benfeitor da Criança da Cidade”. Recebeu também a visita da apresentadora Xuxa que doou uma ambulância e indicou o Iprede ao Instituto Ayrton Senna. Esta famosa apresentadora havia conhecido a Instituição durante um show realizado anos antes, em 1988, em Fortaleza, e, sensibilizada com a causa, fez campanha durante o seu programa e no ano de mil novecentos e noventa e seis efetuou a doação.

Poucos meses antes, a presidente da Instituição havia feito uma divulgação nacional no programa “Gente que faz”, um projeto do Banco Bamerindus, que revelava para a população pessoas com trabalho de impacto social, ampliando o conhecimento a respeito da Instituição.

Outra conquista foram dois carros: uma Kombi e um fusca, que foram ganhos como doação da Fundação Rotária. Com a chegada da Kombi, foi identificada a possibilidade de se chegar mais facilmente às comunidades.

Aconteceu outro fato muito importante neste período, o Diretor Geral do Instituto Presídio Professor Olavo Oliveira – IPPOO procurou a Instituição para comunicar que os presos estavam fazendo uma campanha para doar alimentos ao Iprede. Passariam um dia em jejum para que todo o alimento economizado fosse doado. Esse ato contribuiu com trezentos quilos de alimentos e abriu um canal de ligação entre as duas organizações. Ao ir agradecer a doação, a presidente percebeu a quantidade de capacidade humana naquele local que poderia ser melhor aproveitada. A partir desta percepção, foi realizada uma parceria em que os presidiários passavam por um processo com a Instituição e, em seguida, a Justiça os liberaria em condições de trabalhar durante o dia na Instituição, retornando à noite ao presídio. Esses presidiários trabalhavam na horta, nos serviços gerais, na pintura, na manutenção, na cozinha, na padaria, na Farmácia Viva, no jardim e na informática.

Mais uma vez a Instituição foi pioneira, agora com esse convênio que permitia receber pessoas apenadas para trabalho em sua sede. Segundo Norões (2002), essa iniciativa levou o Ceará a ser o primeiro estado a criar uma vara especial para penas alternativas.

Conforme relatado, o ano de mil novecentos e noventa e seis foi um ano de muitas ações no Iprede. Foi recebido mais um prêmio, o Prêmio Anual da Fundação Abrinq, tendo o Iprede sido escolhido entre mais de duzentas instituições, ficando entre as quatro primeiras. Foi também concedido um prêmio pela contribuição dada à infância brasileira, o prêmio Benfeitor da Criança da Cidade pela Fundação da Criança da Cidade – FUNCI, órgão da Prefeitura de Fortaleza. Outro reconhecimento aconteceu para a presidente da Instituição, Ana Maria foi reconhecida pela Revista Cláudia como uma das quinze mulheres que mais contribuiu para a vida dos brasileiros naquele ano.

Como resultado de uma análise da situação administrativa-financeira do Iprede, do ano de mil novecentos e noventa e seis, foi solicitada a realização de uma consultoria, em busca de caminhos saudáveis para a organização. A consultoria foi realizada durante todo o ano seguinte, com apoio de três especialistas do Banco do Estado do Ceará - BEC, então foi elaborada uma reengenharia para equilibrar a situação financeira da Instituição. Como resultado, foi demitida grande parte do quadro de funcionários.

Em mil novecentos e noventa e oito, a ONG foi agraciada como vencedora do II Concurso de Idéias Inovadoras em Captação de Recursos, com o projeto Condomínio da Arte (Prêmio concedido pela ASHOKA / McKinsey); homenageada pelos Correios com um Selo postal que trazia o símbolo da Instituição; classificada entre as trinta e quatro maiores entidades do Ceará na Área de Assistência à Criança, recebendo o "Prêmio Bem Eficiente", da Kanitz Associados; e foi dado início ao projeto de psicomotricidade na entidade.

Neste ano, a Instituição não contou com o diretor de captação de recurso, cargo que teve que ser acumulado pela presidente do Iprede, que também contou com a ajuda do conselho.

No início de mil novecentos e noventa e nove, a presidente da Instituição sentiu a necessidade de mudança, em princípio ela não sabia definir exatamente qual, mas sabia que algo deveria mudar. Como presidente, não podia contar com remuneração da Instituição, então o que garantia o seu sustento era uma bolsa da Ashoka. Este, além de ser o ano do fim do seu mandato, era o último ano de recebimento desta bolsa. A presidente sentia que algo deveria mudar:

> "Tinha a convicção que o meu tempo acabara como principal articuladora do Iprede (...) Saí a procura de um presidente para o Iprede (...) Eu sempre afirmei que o Iprede havia nascido para um dia se acabar. E este era o nosso grande objetivo. Descobrir uma estratégia que evitasse este quadro vergonhoso, que presenciávamos todos os dias, ao ver crianças em tamanho sofrimento, pela única falta de ações tão simples (...) Um dia (...) presenciei um cortejo de uma criança que acabara de falecer por desnutrição, e pude ouvir o choro inconsolável de sua mãe. Ela dizia que, se em sua cidade existisse um Iprede, seu filho ainda estaria vivo. Naquele momento voltei a sentir que estava certa diante dos sinais recebidos. O Iprede teria que se expandir" (NORÕES, 2002, p.62)

Não foi fácil encontrar um presidente para entrar no novo mandato, entretanto, uma amiga de Ana Maria Norões, preocupada com o destino da Instituição, ofereceu-se a ser a presidente do Iprede. Então, Fátima Albuquerque foi eleita presidente por uma assembléia de conselheiros e sócios do Iprede no dia trinta de março de mil novecentos e noventa e nove. A nova diretoria, como soberana, formou sua própria equipe, deixando à fundadora o cargo de superintendente da Instituição.

Esta terceira diretoria que tomara posse era composta por: Maria de Fátima Sales Albuquerque (Presidente), Maria Inez Cabral de Araújo (Vice-Presidente), Maria Lúcia

Barreto Sá (Primeira Secretária). Lúcia Maria Gomes (Segunda Secretária), Otávio Ribeiro de Almeida (Primeiro Tesoureiro) e Rômulo Leão Prado (Segundo Tesoureiro).

Como ação dessa nova diretoria, em seu primeiro ano de mandato, foi criado o Projeto Sorria Conosco, de odontologia preventiva, estimulando não apenas a remediação de problemas dentários, como também a prevenção, ação pouco realizada por parte das instituições governamentais. Esta ação foi permitida devido ao convênio realizado com a Faculdade de Odontologia da UFC, que instalou um consultório odontológico no Iprede, realizando atendimento às crianças acompanhadas pela instituição.

O mandato desta gestão durou os quatro anos previstos, tendo sido trocada em dois mil e três. Durante este mandato, a dificuldade enfrentada foi maior que o anterior, tendo acontecido um menor volume de ações, dentre estas, merecem destaque as 1ª e 2ª Jornada de Nutrição Infantil do Iprede, evento de relevância, dado o reconhecimento técnico do atendimento à desnutrição pela organização; e o fechamento da padaria Paniprede, que aconteceu por falta de condições para a sua continuidade, sendo questionada sua rentabilidade para a instituição.

4.2.4 **A Segunda Crise**

Frente a algumas dificuldades financeiras enfrentadas pela gestão entre os anos de 2002 e 2003, dada a redução das receitas acompanhada por um aumento das despesas, a Instituição terminara o ano de dois mil e três com um prejuízo financeiro, dificultando a continuidade do seu funcionamento. Este fato contribuiu para a redução do número de leitos de internamento, o que consumia uma parte representativa das receitas da unidade, tendo em vista que era necessária a manutenção de uma estrutura hospitalar, com funcionários recebendo em regime de plantão.

A terceira diretoria passou, então, a gestão para a quarta diretoria, que era composta por: Maria Inez Cabral de Araújo (Presidente), Maria de Fátima Sales Albuquerque (Vice-Presidente), Giselle Maranhão Sucupira Mesquita (Primeira Secretária), Francisco Sulivan Bastos Mota (Segundo Secretário), Francisco Sérgio de Oliveira Nunes (Primeiro Tesoureiro) e Walfrido José Brandão de Carvalho (Segundo Tesoureiro).

A primeira grande ação desta gestão não foi muito bem recebida, pois representou o fim de uma tradição na forma de atendimento da Instituição, correspondendo ao fechamento do setor de internamento. A partir de então, os tratamentos só seriam realizados com atendimentos de forma que a criança vinha até a Instituição e ficava apenas durante um turno, ou o tempo que durar a(s) sua(s) consulta(s).

Dois mil e cinco foi um ano difícil para a administração financeira do Iprede, que acumulava um prejuízo maior do que no ano anterior. Tratando-se ainda de uma Instituição que dependia de recursos incertos, assim como dependia em sua fundação e seus primeiros

passos. Os recursos não eram garantidos e os prazos para recebimento destes muito menos.

Apesar de toda essa dificuldade, conseguiu-se realizar uma parceria com a Unesco, que garantiu à Instituição a doação de parte da verba arrecadada pelo programa Criança Esperança, realizado pela Rede Globo em nível nacional, revelando que, embora tendo passado dificuldades financeiras, o reconhecimento do Iprede ultrapassara as fronteiras de seus atendimentos, ou seja, as fronteiras de seu estado. Outro reconhecimento foi percebido em nível estadual, quando foi recebida uma homenagem à Instituição pela Assembléia Legislativa do Estado do Ceará.

Neste período de dificuldades financeiras, foram relatados constantes e penosos atrasos no pagamento dos funcionários, que passaram meses sem receber. Para garantir que o funcionário tivesse como ir trabalhar, em alguns meses conseguiu-se dar o vale transporte, para que o funcionário tivesse, pelo menos, o dinheiro para ir e voltar de seu trabalho.

Em meio a tantos desafios, o Iprede ameaçou ser fechado. A diretoria da época visualizou não existirem mais condições de continuar operando com prejuízo, tendo em vista que, a cada mês, tornava-se mais difícil cumprir com as obrigações da Instituição. Sabendo dessa possibilidade e entendendo a importância da Instituição para a sociedade, o pediatra Francisco Sulivan Bastos Mota, em conjunto com seu amigo pessoal e profissional João Nelson Lisboa, também pediatra, decidiu assumir o compromisso de tentar reerguer a Instituição, de modo a garantir que as crianças que lá são atendidas não ficassem sem os cuidados dos quais necessitavam.

4.2.5 **Um Novo Recomeço**

O novo presidente relata, através de informações cedidas para a pesquisa, o sentimento vivido na época:

> Parecia não ter mais saída para o Iprede, a dívida era de meio milhão de reais, a folha estava em atraso, a sede, embora bem construída, estava em péssimo estado de conservação. Era voluntário do Iprede, mas tinha acesso à diretoria que de tudo fazia para mantê-lo aberto. A entidade já havia sido "oferecida" ao estado e ao município, sendo recusada. Considerando minha relação com a clientela de 25 anos de consultório, minha vida na Universidade, minha experiência anterior ao fundar e dirigir entidades semelhantes e o compromisso de alguns amigos de comigo ser Iprede, senti a possibilidade de revigorá-lo. (Sulivan Mota, 2008)

Inúmeras reuniões foram realizadas a fim de traçar um plano de ação que visasse, desde a mudança estatutária, até mudanças operacionais para, então, essa nova direção ser capaz de aceitar o desafio que estava por vir.

Em janeiro de dois mil e seis, antes do período previsto para a realização das eleições, com o compromisso de não deixar a organização encerrar suas atividades, foi

eleita a nova diretoria, composta por: Francisco Sulivan Bastos Mota (Presidente), Marcus Vinícius Feijão de Meneses (Vice-Presidente), Glória Marinho Galvão (Secretária), João Nelson Lisboa (Conselheiro), Maria Inez Cabral de Araújo (Conselheira Fiscal), Ivan José Ary Júnior (Conselheiro Fiscal) e Maria Lianilda Nogueira de Souza Furtado (Conselheira Fiscal).

Antes de a atual presidência assumir, a diretoria era extensa e contava ainda com um Conselho Deliberativo Fiscal. Uma das exigências feitas por esta nova gestão foi a alteração estatutária, reduzindo a diretoria em três figuras: o presidente, o vice presidente e a secretária, além de passar a existir apenas o Conselho Fiscal. O presidente relata como foi feita a escolha dos membros: “Confesso que optei em escolher quem não desse problema, coloquei isso acima de quem tivesse posição social ou profissional de ajudar. Escolhi duas pessoas que me apoiariam nos novos rumos do IPREDE.” (Sulivan Mota, 2008).

Sempre buscando reconhecer o trabalho realizado pelas gestões anteriores que permitiram o funcionamento do Iprede até então, a nova gestão realizou inúmeras mudanças tornando possível a manutenção da organização. A primeira grande mudança adotada foi a redução brusca da quantidade de funcionários. Esse período foi representado, para os funcionários, por um clima organizacional desagradável, onde não se tinha certeza se no dia seguinte o seu trabalho seria garantido.

Segundo informações de funcionários que vivenciaram este período, depois da realização de cortes da folha funcional, a diretoria manteve um contato claro e direto com os funcionários. Foi realizada uma reunião, onde foi comunicado que já havia sido feito o último corte e que os funcionários ali presentes haviam sido escolhidos para reerguer e manter em funcionamento a Instituição, sendo firmado um contrato de parceria entre os funcionários e a nova gestão.

A divulgação de informações sofreu uma importante alteração para melhor. Funcionários relatam que ficavam sabendo de tudo que estava acontecendo na instituição, o que não era comum nas outras gestões.

Essa reestruturação contou com a demissão de funcionários, mas também contou com a admissão de pessoas consideradas de confiança da nova diretoria e também capacitadas para enfrentar o desafio aceito e recuperar o Iprede. Ainda no primeiro ano de gestão, muitas transformações aconteceram, desde a estrutura física, até a estrutura organizacional.

Foram criadas, a princípio, três coordenações: administrativa financeira, gestão de parcerias e técnico científica. Foram escolhidas pessoas de grande confiança do atual presidente. A confiança foi considerada o primeiro quesito para a escolha dessa equipe, em seguida, vieram: experiência, capacidade e possibilidade de dedicação plena.

Uma importante doação foi conquistada pela nova presidência: a doação de uma carreta de produtos apreendidos pela Receita Federal, que fôra utilizada para venda e arrecadação de receita para a Instituição. Esta doação foi de grande relevância para que a organização conseguisse respirar. Foram então quitadas todas as dívidas e foi possibilitada a construção do Centro de Estudos, uma unidade dentro do Iprede, com o objetivo de existir um espaço físico adequado para a realização de cursos próprios e o aluguel desta estrutura para cursos de terceiros.

Essa foi uma das primeiras ações com o objetivo de tornar a Instituição sustentável, não mais dependente apenas de doações, de campanhas ou pedidos. Sendo este o primeiro passo de uma longa caminhada que ainda está em percurso.

Outro passo dado com esse objetivo foi a avaliação de rentabilidade do Bazar e a sua reorganização, passando agora a ser uma estrutura rentável para a organização e não apenas atraente para as mães consumidoras. Foi contratada uma coordenação exclusiva responsável por este setor, que se encarregou de realizar parcerias com lojas ou redes de varejo em busca de receber como doações produtos de coleções antigas ou com pequenos defeitos. A instituição relata que o volume e a qualidade das doações do Bazar melhoraram consideravelmente.

Relacionada à estrutura de atendimento infantil, foi criado o setor de Mediação do Desenvolvimento Infantil, descrito anterioremente, tendo em vista a nova visão de desenvolvimento adotada pela atual direção.

Com base em estudos, percebeu-se o elevado nível de sobrepeso e obesidade entre as crianças. Tendo em vista que a atividade do Iprede é trabalhar, também, a nutrição, foi iniciado o Programa de Tratamento de Sobrepeso e Obesidade, que acompanha crianças e adolescentes caracterizadas neste perfil.

Outra ação desta gestão foi a criação do Programa de Tratamento de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade – TDAH, visando abranger todo o propósito do Iprede, que também trata do desenvolvimento infantil.

Todas essas ações foram permitidas pela ampliação ou renovação dos convênios existentes na Instituição, como, por exemplo, a assinatura do convênio “guarda-chuva” com a Universidade de Fortaleza e a Universidade Federal do Ceará, ampliando a relação entre a Instituição e as Universidades, possibilitando parcerias como: a aula prática de algumas disciplinas serem realizadas na Instituição, reduzindo os gastos com estrutura das Universidades e os gastos com pessoal do Iprede.

Esses convênios foram passos importantes para a Instituição, pois, além de permitir a otimização de seus recursos, deram ao Iprede uma maior credibilidade por parte da sociedade como um todo, desde os que participam das universidades, até os que apenas

ficam sabendo deste convênio, é quase como uma certificação dada pelas universidades, atestando que a Instituição tem renome e competência.

Ainda neste primeiro ano de atividade, em continuidade ao que tinha acontecido no ano anterior, foi concedido ao Iprede o Prêmio “Uma Dose de Vida” pelo reconhecimento da classe médica local que escolheu o Iprede para receber recursos financiados pelo Laboratório Aché.

No ano de dois mil e sete as mudanças aconteceram de forma mais representativa. Algumas ações puderam mostrar resultado visível aos envolvidos com a organização. Com um resultado positivo em mais de trezentos mil reais, ou seja, quase quatro vezes superior ao ano anterior, a Instituição sentia-se mais sólida e seus avanços eram mais reconhecidos pela sociedade.

Foi então iniciada a operacionalização da construção de um novo ambulatório para atendimento das crianças, tão sonhado pela nova gestão. Esse novo ambulatório contaria com uma área física em torno de dois mil metros quadrados, o que já era disponível dentro do terreno doado pela prefeitura nos primeiros anos da Instituição. O desafio maior agora era conseguir a doação da verba para construção deste novo prédio.

Inúmeras visitas foram realizadas, em especial, a empresários influentes, de modo a facilitar a realização deste plano. A rede de contatos da direção foi fortemente útil, pois acionou os possíveis doadores. Em meio a essas visitas, dois empresários decidiram contribuir para essa obra e garantir que a mesma fosse iniciada e concluída, ofereceram, além de suas verbas, contatos de outros possíveis doadores. Como garantia da realização da obra, a Instituição realizou, antes de começadas as obras, o lançamento da “Pedra Fundamental” do novo ambulatório, que contou com a participação de políticos, empresários e demais autoridades locais, além da imprensa, que sempre esteve presente na vida dessa instituição.

Além das visitas citadas acima, foram feitas muitas reuniões, almoços e cafés da manhã com pessoas influentes, eventos organizados dentro da própria Instituição, com o objetivo de mostrar o trabalho que vinha sendo realizado e os resultados que já tinham sido alcançados. Eram constantes, e ainda são, os cafés da manhã com vereadores, donos de empresas, secretários, e assim por diante.

Foi implementado o Projeto Clínica Promotora, conseqüência da visão do atual presidente de que seus clientes e ex-clientes da clínica privada muito tinham ajudado à Instituição através de seu contato e propaganda. Este projeto diz respeito à manutenção de clínicas de atendimento particular dentro da Instituição, com o objetivo de mostrar o Iprede à sociedade e trazer, cada vez mais, parceiros e doadores, “fazendo da casa uma vitrine para a classe de maior poder aquisitivo, como também gerar mais renda”, conforme afirma o presidente da instituição Sulivan Mota durante entrevista cedida à pesquisa.

Foi criada uma loja, ao lado da recepção, com produtos da marca Iprede, composto por canecas, bolsas, cadernos, agendas, canetas, estojos e outros materiais. Essa nova gestão, que logo em sua entrada, modificou a logomarca do Iprede, sempre busca fortalecer o nome atrelado a esse novo *design*. Durante essas visitas que são realizadas à Instituição as vendas desses produtos são estimuladas.

Ainda neste ano, outras ações importantes começaram a ser feitas, uma delas foi o Projeto Mãe-Colaboradora, que consiste na contratação de mães de crianças atendidas no Iprede para a realização de atividades dentro da Instituição. Esta atividade não tem caráter de vínculo empregatício, pois é um projeto registrado, onde se conta com a ajuda dessas mães durante apenas alguns dias na semana e alguns horários específicos. A idéia havia sido utilizada, mesmo que informalmente, na primeira gestão do Iprede

Com o objetivo de utilizar a capacidade física instalada e também permitir o desenvolvimento do público interno, foram realizados os primeiros ciclos de conferência, onde existiu a participação de pessoas internas e externas à organização. A Clínica Promotora também foi uma importante ação deste ano, além da implementação do laboratório de informática e da realização dos grupos de convivência.

O ano de dois mil e oito foi marcado por inúmeras conquistas na organização. A maior destas foi a conclusão da obra do Novo Ambulatório, que proporcionou ao Iprede uma estrutura física de excelência, com salas para debates e análises dos estudos de caso; ambiente mais amplo, com um planejamento do fluxo de atendimento; ambientação agradável, de forma a garantir a satisfação dos funcionários e clientes que freqüentam; entre várias outras vantagens deste novo prédio.

O momento de inauguração foi amplamente divulgado e contou, novamente, com a presença de autoridades políticas, empresários e outras pessoas relevantes para a manutenção do funcionamento do Iprede.

Chegado à idade adulta, como gosta de dizer o atual presidente, a Instituição passou por uma segunda reorganização dentro da mesma gestão. Foram criados alguns cargos de coordenação, de modo a reorganizar a estrutura técnica e administrativa. Foi criada uma coordenação responsável pelo desenvolvimento de projetos sustentáveis, com o objetivo de garantir a sustentabilidade da Instituição de forma que a mesma não dependa mais de receitas instáveis. Por ainda estar em fase de elaboração, essa coordenação apresenta apenas planejamentos e auxilia a coordenação de outras funções.

A parceria com a Receita Federal foi firmada e outra carreta foi doada ao Iprede em julho de dois mil e oito, receita que contribuiu novamente para a sobrevivência da organização, que agora tem a meta de manter como fundo de reserva, em verba disponível, a capacidade de realizar os pagamentos de três meses adiante.

Foi introduzida a tentativa de profissionalização da gestão, mesmo que ainda em fase embrionária, através de contratação de pessoas capacitadas e do incentivo aos funcionários que não possuíam essa capacitação. Algumas ações passaram a ser adotadas, como, por exemplo, o auxílio financeiro para graduação de alguns funcionários e o incentivo para realização de cursos, tais como, de informática.

A Receita Federal tornou-se uma parceira, diante do bom relacionamento e resultado visto dentro da organização. Foi relatado por seu superintendente que este órgão não costuma doar várias carretas apreendidas para a mesma organização, temendo que esta fique dependente ao benefício da Receita. Frente ao investimento dessas arrecadações em ações sustentáveis para a organização, foram doadas mais duas carretas com produtos apreendidos no mês de novembro do ano de dois mil e oito.

Portanto, essa é a história do Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade, o Iprede, relatada com base em depoimentos, documentos e registros que contribuíram para a elaboração desse histórico.

5 ANÁLISE

A sessão de análise do presente trabalho está dividida com base no modelo delineado por Fleck (2009), descrito no capítulo de Revisão de Literatura. O modelo propõe os desafios a serem enfrentados pelas organizações, os quais foram analisados em três diferentes fases descritas no histórico da organização: a infância, período de 1986 a 1999; a adolescência, de 1999 a 2005; e a fase adulta, desde 2006, até a data final da coleta de dados, junho de dois mil e nove.

5.1 PRIMEIRA FASE: A INFÂNCIA (1986 a 1999)

A primeira fase da organização, período que compreende desde sua criação, em 1986 até o ano de 1999, com a troca da gestora que estava à frente da organização, foi comparada à primeira fase de Greiner (1998), a qual é repleta de criatividade. Neste momento os criadores comumente são focados no desenvolvimento da técnica e na criação, desprezando ainda a importância de existir a atividade organizada de gerenciamento, suas energias são voltadas completamente para criação e venda do novo produto (GREINER, 1998), exatamente como foi identificado no Iprede.

Conforme explicitado no capítulo de Revisão de Literatura, Greiner (1998) divide o crescimento das organizações em cinco fases, sendo cada uma delas caracterizada por um estilo de gerência, seguida por um período revolucionário gerado em conseqüência de um problema gerencial dominante que deverá ser resolvido para que a organização continue o processo de crescimento. A primeira fase é denominada *creativity*, fase inicial da organização, onde são criados o produto e o mercado. Em seguida, vive-se a crise de liderança, que permitirá a passagem para a segunda fase, chamada de *direction*. Nesta, a empresa conta com uma capacidade gerencial mais estruturada. A segunda revolução ocorre em decorrência da crise de autonomia, que precederá a terceira fase, chamada de *delegation*, na qual a organização enfrentará, ao seu final, a crise de controle, para que então a organização alcance a quarta fase de crescimento: a *coordination*. Esta fase é caracterizada pelo uso formal de sistemas que buscam uma melhor coordenação, sendo acompanhados pela alta direção da empresa. A última crise vivida chama-se *red tape*, sendo conseqüência do elevado tamanho que a organização alcançou, exigindo programas gerenciais com menor formalidade e rigidez. A quinta e última fase de crescimento é a *collaboration*, que enfatiza a espontaneidade nas ações gerenciais e prioriza o controle social e a autodisciplina frente aos controles formais implementados na fase anterior (GREINER, 1998). Portanto, conforme características acima descritas, enquadra-se este momento da organização no momento de *creativity*, o qual a gestão pensa excessivamente no empreendedorismo, esquecendo-se um pouco da liderança, vivendo-se em seguida a falta desta na organização.

À luz desta explicação da característica empreendedora excessivamente vivida nesta primeira fase, serão analisados os desafios propostos por Fleck (2009), tendo sido todos identificados no estudo desta organização. Estes desafios foram divididos em subtópicos, um a um, para melhor identificação e compreensão da análise. O capítulo de Revisão de Literatura abordou o que representa cada desafio; entretanto, em cada subtópico, são relembradas suas características principais.

5.1.1 **Empreendedorismo**

Penrose (1996), apesar de não dividir a organização em fases, ressalta que o empreendedorismo é de extrema relevância não só no momento da criação, mas também na preservação da saúde da organização.

Este desafio diz respeito à capacidade da firma de expandir-se em base continuada. É como a organização relaciona-se com a expansão de novas possibilidades e criação de valor. Pode ser identificado em diversas dimensões, são elas: ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, realização de expansões (nulas ou defensivas; produtivas ou híbridas) e julgamento em relação ao risco. A forma pela qual a empresa lida com cada uma dessas dimensões explica se esta é uma característica forte ou fraca no perfil da organização.

Quadro 8 – Empreendedorismo e dimensões

Desafio	**Descrição do desafio**	**Dimensões**
Empreendedorismo	Promoção do contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários.	Ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, realização de expansões (nulas ou defensivas; produtivas ou híbridas) e julgamento em relação ao risco.

No ponto de vista geral deste desafio, observando todas as dimensões, o Quadro 9 caracteriza todas as dimensões com respostas que favorecem a propensão à autoperpetuação. O desafio é dimensionado conforme responde às suas características, sendo todas elas melhor descritas a seguir.

Quadro 9 – Pólos do empreendedorismo

Dimensão			
	Satisficing	Ambição	√
	Falha capacidade de levantar recursos	Capacidade de levantar recursos	√
	Estagnação / Retração	Expansão	√
	More of the same	Imaginação	√

	Descuido com riscos evitáveis	Julgamento em relação ao risco	√
	Foco excessivo	Versatilidade	√
	Miragem	Visão	√

Com base nas informações coletadas, essa característica e empreendedorismo foi a maior sustentadora da organização nesta primeira fase, tendo sido muito bem representada no papel dos fundadores da organização e, em especial, de sua primeira presidenta.

A **ambição**, em seu bom sentido na vontade de crescer, guiou por muito tempo as ações do Iprede, presenciava-se uma busca constante e incessante de crescimento e conquista de espaço na sociedade, tanto no público consumidor (as famílias carentes), quanto no público colaborador, sendo este composto por doadores de todas as esferas da sociedade.

A ambição em acabar com a desnutrição que atingia a sociedade que necessitava da existência do Iprede pôde ser facilmente percebida nos depoimentos*: "... a gente levantou o Iprede e (..). eu comecei a perceber que eu precisava expandir o Iprede para que tivesse um respaldo na comunidade pra que aquela criança, quando voltar, ter pra onde ir, pra que aquela desnutrição fosse prevenida na fonte" (Entrevistado 4).* O objetivo não era apenas de cuidar daquele desnutrido que chegava, queria-se mais, buscava-se prevenir na fontemesmo tendo em vista que na época os recursos eram poucos e as dificuldades eram em número elevado.

Este aspecto foi tão forte ao ponto de sobreviver a constantes ataques por parte da sociedade, em especial parcelas do governo que não aceitavam a exposição do fato de que ainda existia, em níveis elevados, a desnutrição no estado do Ceará. Enquanto algumas autoridades tentavam maquiar os dados catastróficos, em busca de melhorar a imagem do seu governo, os fundadores criavam coragem e garra para lançar, em ampla audiência, essa questão.

O **empreendedorismo**, em parceria com a **mente visionária**, foi fundamental para formular todo o procedimento que foi montado e toda a estrutura necessária para efetivação das atividades propostas. Esta visão pode ser percebida até mesmo por pessoas que não viveram dentro da organização nesta fase:

> "Só sei que ela (primeira presidenta) é muito guerreira de ter entrado com a cara e a coragem e ter fundado isso. Eu sei que era muito difícil pra ela conseguir manter a instituição e também pelo empenho dela porque ela vivia por isso aqui. Foi o que eu sempre escutei falar" (Entrevistado 12).

Era preciso não ter medo de arriscar e ter muita coragem para iniciar toda aquela obra que vinha pela frente.

Penrose (1996) descreve *fund raising* como serviço essencial para manutenção das atividades da organização. Neste período, onde precisam ser criadas todas as parcerias, em especial nesse caso, que se trata de uma ONG, é de fundamental importância a capacidade de o gestor conquistar recursos essenciais e buscar cada vez mais estes para que permitam o funcionamento e desenvolvimento da organização.

Esta dimensão *fund raising* esteve presente fortalecendo o aspecto do qual a análise está tratando no presente momento, o empreendedorismo. A gestora, incansavelmente, visitava, ligava, pedia e conquistava doações e parcerias em nome da causa do Iprede. Os pedidos não se limitavam a doações espontâneas: uma ação pró-ativa era trabalhada frente às camadas da sociedade capazes de contribuir de alguma forma. Ela relata que não era uma atividade fácil de estar sempre pedindo, entretanto, ela não se esquivava deste papel:

> O dinheiro não era suficiente, estava chegando muito mais crianças e era uma loucura, era uma vida que eu, praticamente, trabalhava 20 horas por dia, porque ninguém queria fazer o trabalho que eu fazia que era estar pedindo, eu era a mendiga oficial da cidade, pessoal dizia que não era Iprede, era 'aí pede', era muito desgastante, foi quando a gente foi reivindicar as AIHs. Depois de muita luta a gente conseguiu, e foi quando a gente conseguiu ser vitorioso, foi com a Maria Luiza, que era na época Deputada Federal. (Entrevistado 4)

A **capacidade de levantar recursos financeiros** foi identificada e relatada na descrição desta fase: "Eu pedi pra ela (Xuxa) me apresentar à irmã do Ayrton Senna, a Viviane Senna, porque ela podia me ajudar porque ela tinha o instituto Ayrton Senna" (Entrevistado 4). Tal citação descreve a situação em que a então presidente recebia doação da apresentadora Xuxa Meneghel e não apenas agradeceu como também aproveitou para expandir, através de contatos da Xuxa, as formas de arrecadação e o número de parceiros. A gestora recebia ofertas de doações e esta não apenas aceitava o que o doador estava oferecendo, como também lhe pedia um contato, uma ação ou mesmo uma parceria que gerasse frutos além do que estava sendo oferecido naquele primeiro momento. Outro exemplo que pode ser dado é o caso da doação do então chefe do setor pessoal do Banco do Nordeste que ligara pra oferecer uma doação pontual, mas a gestora pediu que fossem abertas as portas de contato a todos os funcionários do Banco e que com eles fosse estabelecida uma parceria de doações mensais descontadas diretamente na folha de pagamentos. Tal solicitação foi prontamente atendida pelo gestor do setor de Recursos Humanos, o que gerou um montante elevado de recursos constantes para a organização. Esta ação indica uma busca contínua de recursos em vez de ações pontuais isoladas e sem

continuidade. Além de demonstrar a ambição da gestora, revela também a preocupação com a continuidade ou a sustentabilidade da organização.

O modelo teórico de Fleck (2009) sugere a análise dos desafios, alocando-os em um contínuo que vai deste a autodestruição até a autoperpetuação. No campo de empreendedorismo, as características que levam ao pólo negativo significam o inverso de ambição, iniciativa e incluem também o alto nível de exposição ao risco. Entretanto, neste momento, a organização não possuía muitos recursos a perder. Portanto, quanto ao **julgamento em relação ao risco**, considera-se que o montante arriscado ainda poderia ser desconsiderado, pois não se tratava de pôr em risco uma organização em funcionamento ou conquistas já realizadas. Era ainda uma fase inicial, onde os primeiros passos ainda estavam sendo dados. “Não tinha dinheiro pra aluguel não, a gente ainda ia procurar” (Entrevistado 4). A fundação já tinha intrinsecamente um alto nível de risco, não se tinha garantia nem mesmo do pagamento das obrigações mensais. Deste modo, a adoção do risco foi enfrentada de forma empreendedora, com base na visão de futuro da gestão.

A idéia lançada era extremamente nova na sociedade. As pessoas nem sequer tinham conhecimento que no Ceará existia tamanha desnutrição, como a indicada pelas fundadoras do Iprede. As primeiras notícias divulgadas na mídia anunciavam ainda a existência de tal fato no estado: “O Ceará também tem Biafra” (Jornal Diário do Nordeste de 06.12.1986) ou “Uma realidade que ninguém quer ver” (Jornal Diário do Nordeste de 28.08.1988), eram chamadas de notícias que explicavam o que ainda existia no estado e apelavam à sociedade para reconhecer e apoiar tal problema.

Em suma, o Quadro 10 condensa todas as dimensões do desafio empreendedorismo, que foram identificadas nesta fase, com citações exemplificando cada uma destas dimensões.

Quadro 10 – Dimensões do empreendedorismo

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Ambição	(Entrevistado 14)	"Na época elegeram como presidente da instituição... a Ana Maria Norões, que realmente é outra pessoa sonhadora, ela foi empreendedora também, ela foi buscar recursos, conseguiu uma casinha pequenininha perto do Albert Sabin pra começar esse trabalho... assim, essas sete mulheres começaram sozinhas sem nenhum recurso."
Capacidade de levantar recursos	(Entrevistado 4)	"Aí nós fomos (pedir o terreno) na prefeitura, na Maria Luiza (prefeita)."
Expansão produtiva	(Entrevistado 31)	"A Ana Maria ainda hoje o nome do IPREDE é muito ligado ao nome dela, ela passou por todas as conquistas de transformar pessoa jurídica, de ta dentro de um hospital numa enfermaria própria, sair do hospital pra uma casa alugada..."

Imaginação	(Entrevistado 4)	"Então eu imaginava exatamente o que hoje está acontecendo no IPREDE, que as universidades fossem lá pra dentro, pra sentir a realidade, pra sensibilizar as pessoas com relação a essa proposta."
Julgamento em relação ao risco	(Entrevistado 4)	"Mas é o preço que a gente paga por começar uma coisa nova e o pessoal não conhece."
Versatilidade	(Entrevistado 4)	"E uma das coisas que eu sempre falava na imprensa, o IPREDE nasceu pra se transformar numa escola, pra acabar com esse internamento, pra acabar com a desnutrição grave e isso a gente conseguiu."
Visão	(Entrevistado 20)	"Ainda falando do passado, eu lembro que quando a Ana teve a visão de trabalhar na comunidade ainda não existia nem um programa da agente de saúde em Fortaleza. Ela disse, ah vamos formar agentes de saúde, vamos formar pessoas pra ta cuidando da desnutrição lá no bairro."

A **versatilidade** da gestão, característica fortemente relacionada à imaginação, permitia uma visão da organização de crescer e um dia transformar-se ou mesmo crescer baseada em diversificação. A gestão era capaz de visualizar a organização no futuro bastante diferente do que se via naquele momento.

A **imaginação** da gestora permitiu o surgimento de novas formas de arrecadação. Muito valor foi criado com base neste ativo que a organização possuía na época. Um deles foi o convênio com o presídio, fato relatado na história, que permitiu o abastecimento de funcionários para a organização a um custo inferior ao que é gasto comumente.

Percebe-se que o Iprede conseguiu, nesta fase, responder bem conforme as sete dimensões descritas deste desafio, tendo sido identificados indícios de: ambição, capacidade de levantar recursos, expansão produtiva, imaginação, julgamento em relação ao risco, versatilidade e visão.

5.1.2 **Navegação no Ambiente**

Este desafio observa os seguintes aspectos envolvidos: (i) na relação que a organização mantém com os seus múltiplos *stakeholders* na captura do valor que foi criado no empreendedorismo e (ii) na legitimidade existente perante os seus envolvidos. Os dois pólos que caracterizam o desafio vão desde o fraco ou inadequado uso das estratégias (*manipulation, defiance, avoidance, acquiescence, compromisse*) até o uso oportuno destas (FLECK, 2009) - pólos também chamados de passivo e ativo, respectivamente.

As dimensões que configuram esse desafio, relatadas no Quadro 11, dizem respeito à relação da organização com o ambiente no qual esta está inserida. A instituição pode responder de forma ativa, ou seja, tomando a iniciativa na relação com seus

stakeholders, sendo proativa; ou de forma passiva, agindo em resposta às ações do ambiente.

Quadro 11 – Navegação no ambiente e dimensões

Desafio	Descrição do desafio	Dimensões
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.	Monitoramento, uso de estratégias de navegação, legitimidade e captura de valor.

Para melhor compreensão, a análise deste desafio foi dividida entre os *stakeholders* envolvidos identificados no processo. Nesta fase os envolvidos destacados são: cliente, sociedade, governo e imprensa. Para cada *stakeholder* foram analisadas as dimensões cabíveis e identificadas no desafio.

5.1.2.1 Cliente

Quanto à caracterização da forma na qual a organização enfrenta o desafio nos pólos ativo ou passivo, o Quadro 12 exibe as informações para uma melhor compreensão. Percebe-se que, apesar de cometer alguns deslizes, a instituição soube navegar com seu cliente, sendo ativa na captura de valor, estratégia de navegação, legitimidade e monitoramento do ambiente.

Quadro 12 – Pólos de navegação – Cliente

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√
	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

Nesta fase o número de clientes crescia a cada dia, algumas vezes de forma a tornar a organização incapaz de atender toda a demanda existente. A cada notícia veiculada nos jornais divulgando a organização e tentando captar mais colaboradores para tornar capaz de sustentar as ações que estavam sendo desenvolvidas, surgia uma demanda espontânea da população carente que não tinha mais a quem recorrer. A atividade central da organização era a própria **estratégia de navegação** capaz de atrair clientes por si só, sendo classificada, dentre os tipos de estratégia, de moldagem. A organização, por ser a única atuando neste foco, foi capaz de moldar o ambiente de clientes ao seu modo. As

famílias não tinham outra opção de atendimento para tal necessidade, portanto, obedeciam a todas as normas e formas de atendimento ditadas pelo Iprede.

Um fato foi identificado como desfavorável nessa navegação: a forma na qual eram distribuídos os “kits”. Estes eram entregues sem embalagem, dificultando o seu transporte, fazendo com que as mães fossem pedir na vizinhança, pois não tinham como carregar tudo sozinhas nos transportes coletivos até suas casas. Entretanto, a forma de atendimento àquelas famílias pelos profissionais era capaz de cobrir qualquer detalhe que fosse desagradável a elas.

Não eram necessárias muitas atividades de divulgação para chamar a clientela. Bastava um vizinho que havia saído no colo da mãe com poucas esperanças de sobrevivência retornar a casa com um aspecto mais saudável que as pessoas queriam logo saber como esse “milagre” acontecera e queriam também levar seus filhos, netos, sobrinhos ou agregados. Essa era uma forma de divulgação que não era controlada pela instituição e estimulava, voluntariamente, o aumento extraordinário da demanda, crescendo continuamente a instituição, pois à medida que existiam crianças desnutridas que recebiam o atendimento e era percebida a melhoria, chegavam mais crianças desnutridas à instituição.

Cumprindo o papel de ser a última esperança de vida de alguns membros das famílias, o Iprede não parava de atrair mais e mais clientes. Sua **legitimidade** foi rapidamente conquistada com os primeiros atendimentos, que serviam como exemplo dentro da comunidade de onde vieram. Clientes vinham, muitas vezes, de outra cidade para receber o atendimento e poder retornar a sua casa com um “kit”, que continha alimentos necessários para até a próxima visita.

Crianças que saíram da desnutrição nesta fase da organização, posteriormente voltaram a buscar ajuda para cuidar de seus filhos, revelando o quanto a organização marca na memória de quem passa por lá.

Quanto à **captura de valor** para a organização, foi percebido que a instituição conseguiu obter e manter o reconhecimento da sociedade pelo trabalho que desenvolvia com as famílias clientes. O atendimento e a recuperação das crianças era uma efetiva forma de capturar o valor. Os jornais mostravam fotos e histórias de recuperações que pareciam impossíveis. Na visão da clientela, aquelas recuperações pareciam milagres.

O **monitoramento** neste ambiente pode ser percebido pelo fato de que o Iprede fazia sempre estudos sobre a desnutrição no estado, percebendo como esta evoluía e como os seus pacientes respondiam ao tratamento. Nas diversas mídias, eram coletadas informações que permitiam à organização compreender como se configurava o ambiente.

O Quadro 13 explana uma visão geral das dimensões destacadas nessa análise com algumas citações encontradas no material coletado, a fim de exemplificação.

Quadro 13 – Dimensões da navegação (clientes)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Cliente	Captura de valor	Jornal	"A luta para salvar uma criança."
		Jornal	"Menor esquálida renasce no Iprede."
		Jornal	“Mais de mil a espera do Iprede.”
Cliente	Estratégia de navegação de moldagem	Jornal	"Quem te viu, quem te vê" - Campanha do Iprede
Cliente	Legitimidade	Jornal	"Em defesa da vida" - Reportagem sobre o Iprede

5.1.2.2 Sociedade

Neste subtópico foram agregados todos os públicos que, de alguma forma, têm parceria ou contato com a instituição, exceto o público de clientes e o público interno (funcionários), pois estes foram facilmente identificados e classificados de forma isolada dos demais *stakeholders*.

Diferentemente da navegação no ambiente com os clientes, o Iprede posicionou suas estratégias de navegação com a sociedade de forma desfavorável à propensão à autoperpetuação, prejudicando a relação com este público. No que se trata das demais dimensões, a organização conseguiu gerir de forma favorável a ela, conforme se visualiza no Quadro 14.

Quadro 14 – Pólos de navegação – Sociedade

	Dimensão		
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
√	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√
	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

O primeiro parceiro destacado é o doador, sendo que o doador pode configurar-se de diferentes formas, podendo ser pessoa física, pessoa jurídica, outras organizações do terceiro setor, pessoas públicas (artistas ou políticos), entre outros.

Exceto na conquista de doações diretamente na folha de pagamento, os doadores eram constantemente conquistados através de campanhas ou ações pontuais. Não foi identificada alguma ação sistematizada de conquista e manutenção de parceria com alguns tipos de doação, sendo estas isoladas e não utilizadas como uma forma de parceria

a ser posteriormente aproveitada. Entretanto, visando navegar no ambiente, eram mantidos grandes parceiros, dentre eles pessoas importantes na sociedade, muitas vezes formadores de opinião ou mesmo pessoas de grande influência. A legitimidade da organização permitia que ela agisse dessa forma. Fortemente acompanhada pela mídia que gostava de mostrar as ações da organização, estava sempre pedindo e exibindo suas necessidades ao público externo. "E eu sempre via a Ana Maria [Braga] na televisão pedindo, pedindo..." (Entrevistado 28), essa **estratégia de navegação** pode ser um pouco questionada, ela tentou ser do tipo de moldagem, mas a sociedade percebia um pouco como invasiva, pois dava a entender que não existia uma periodicidade constante nas ações: a cada necessidade surgida, era iniciada uma nova campanha ou novas visitas para conquistar doações necessárias. A instituição agia de forma a apagar incêndios.

> Entretanto, ainda na forma de navegação, percebe-se que a ONG foi ativa ao esperar o momento exato de sua inauguração, tendo em vista que a cidade vivia um período de campanhas políticas, quando a instituição corria o risco de ser "tomada": "Alugamos uma casa, esperamos passar as eleições porque senão os políticos iam tomar conta da história e a gente não queria..." (Entrevistado 4).

Em depoimentos foi identificado que a vizinhança teve forte participação nas ações desenvolvidas dentro do Iprede. Esta parceria com os vizinhos foi iniciada desde a construção da sede a qual a organização ocupa, e foi mantida no desenvolvimento de ações de divulgação e de eventos realizados. No início, no primeiro terreno doado pela prefeitura, a questão de **monitoramento** havia sido falha, pois a vizinhança não havia sido conquistada e os realizadores da obra sofreram até apedrejamento, pois os vizinhos entendiam que ali seria criado um hospital, portanto temiam a vinda de doenças para as suas redondezas. Já no segundo momento, antes de começada a obra do prédio, os gestores e funcionários passaram na comunidade fazendo uma mobilização, explicando de que se tratava e pedindo a colaboração: "Aí foi quando ela (prefeita) mandou a gente vir pra cá, aí nesse terreno nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta aí a vizinhança aprovou e nós viemos" (Entrevistado 4). Dessa forma a vizinhança começou a receber bem a causa e, inclusive, passou a tomar iniciativas de algumas ações de colaboração, ajudando as crianças carentes que ali eram atendidas.

Uma dessas ações de navegação foi a criação de uma associação denominada Associação dos Moradores e Amigos do Iprede – AMAI, na qual eram desenvolvidas ações que visavam gerar recursos para o Iprede. Um evento era tradicionalmente realizado no período do mês de junho, onde eram feitas quadrilhas e venda de comidas típicas: o São João do Iprede. Outras ações podiam ser feitas no próprio dia a dia, como o exemplo do recebimento das doações aos domingos na casa da presidenta desta associação.

Portanto, neste momento, os vizinhos eram amigos da instituição e acompanhavam de perto todas as ações que eram desenvolvidas, assim como tinham abertura para perguntar ou questionar determinadas ações que haviam escutado ou mesmo presenciado.

Numa visão dos *stakeholders* em geral, sem classificá-los em subitens, foram identificados fatores que indicam que a organização colocou-os próximos de suas ações, conseguindo o apoio de uma forma geral.

Desde o momento da fundação, a preocupação da imagem esteve presente, quando foi aguardado o dia e mês exato, depois do período de eleições políticas, para que a imagem do Iprede estivesse desvinculada de posição política e de ações de determinados políticos que queriam apadrinhar a instituição com segundas intenções.

Sete anos após sua fundação, o Iprede enfrentou sua primeira grande crise, período em que a imagem foi passada com bastante transparência e foi conseguido desvincular a imagem dos gestores à da instituição. Uma iniciativa que colaborou fortemente para a passagem desse período com tranqüilidade foi a formação de um Conselho, formado por representante de todas as classes sociais, que participaria de todas as decisões tomadas na ONG. Esse difícil período foi bem enfrentado pelos gestores, conseguindo passá-lo e, posteriormente, recuperar a boa imagem da instituição que, com tamanho esforço, havia sido formada.

Outro fator importante neste período era a **legitimidade** com a qual a organização contava. Por sua excelência no atendimento à criança desnutrida, era um referencial para o estado em qualquer caso deste tipo de atendimento, desde o nível mais ameno, até um nível mais grave. Foi relatado um fato no qual a prefeita da época recebeu em seu gabinete uma criança com alto nível de desnutrição e esta logo procurou a ajuda do Iprede, conforme descrito no Quadro 15. Ou seja, não era a rede pública de saúde que ela considerava como referência para solução de problemas de desnutrição, mas sim o Iprede. A legitimidade foi um fator cedo conquistado pelo Iprede por seus resultados alcançados que amplamente foram divulgados na mídia.

Quadro 15 – Dimensões da navegação (sociedade)

Stakeholder	**Dimensão**	**Fonte**	**Acontecimento**
Sociedade	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Aí nessa época houve uma publicidade muito grande, a cidade ficou muito chocada porque a gente já mostrava a criança antes e depois, mas nada de ajuda governamental, foram sete anos sem receber uma ajuda de Governo ou de empresários. Todos os nossos recursos vinham da mídia e de um processo muito difícil de conscientização da sociedade porque a sociedade não sabia que isso existia."

		Jornal	“Ameaçada instituição que salva subnutridos”
		Jornal	“Falta de apoio pode pôr fim ao trabalho do Iprede”
		Jornal	“Iprede pede auxílio para não morrer em breve.”
Sociedade	Estratégia de navegação de evitar	(Entrevistado 4)	"Alugamos uma casa, esperamos passar as eleições porque senão os políticos iam tomar conta da história e a gente não queria, e logo depois que passaram as eleições a gente teve um publicitário que levou a gente num empresário e ele fez uma matéria e foi a partir dessa matéria no jornal que saiu a foto da Rosângela, essa menina que realmente despertou."
Doador	Legitimidade	(Entrevistado 4)	"Foi quando a Fundação Kellog financiou a gente, porque viram que as crianças desse núcleo não estavam mais com doença."
		(Entrevistado 4)	"Aí o telefone toca, Dra. Ana, aqui quem ta falando é o Marcos Colares, funcionário do Banco do Brasil. Nós fizemos uma greve e o presidente do banco disse que devolveria os quatro dias de greve que a gente fez se a gente desse um dia de trabalho pra uma obra da irmã Dulce, irmã Dulce de novo, banco de novo, mas nós queremos dar pra uma instituição daqui e nós pensamos pro IPREDE, que a gente ta conhecendo, acompanhando e não é pouco dinheiro não, só que esse dinheiro ele não pode ir pra manutenção não, tem que ir pra alguma coisa concreta, aí eu pensei, a nossa sede."
		Jornal	“Desnutrição tem grande inimigo: o Iprede.”
Vizinhança	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"Aí foi quando ela mandou a gente vir pra cá, aí nesse terreno nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta aí a vizinhança aprovou e nós viemos."

Entretanto, partindo para o lado negativo da imagem, estão os escândalos, que surgiram por desentendimentos internos e prejudicaram a credibilidade que as pessoas tinham no Iprede naquele período. As crises anteriormente narradas colocaram em risco toda a imagem que até então havia sido construída. Verbas, inclusive públicas, correram o risco de serem cortadas enquanto tudo era esclarecido. Atrasos de repasses pareceram provocados pelos órgãos doadores à espera que tudo fosse esclarecido e fosse compreendida qual a verdade dentro da organização, em meio a tantas divergências.

Apesar de ter sofrido essa crise, a instituição soube criar valor para sociedade deixando tudo claramente resolvido, permitindo que todas as parcelas importantes para a sociedade participassem da apuração dos fatos durante o período de escândalos e denúncias de desvio de verbas.

Quanto à captura de valor, à legitimidade e ao monitoramento, a organização respondeu de forma proativa. No entanto, percebeu-se que, na estratégia de navegação, o Iprede agia de forma passiva. A organização não conseguiu moldar o ambiente a seu favor,

agindo sempre de forma reativa aos acontecimentos do ambiente que procurava a instituição por sua legitimidade.

Um último aspecto que deve ser destacado é a imagem que foi criada de “só pedir” ou “pires na mão”. A sensação que passava para alguns era de que o Iprede estava sempre pedindo e assim continuaria. Ao mesmo tempo, se não for mostrado constantemente na mídia a necessidade latente da instituição, os doadores acreditam que esta está passando por bons momentos, então prefere destinar sua doação a outros lugares com maior necessidade. Esse é um *trade-off* enfrentado pela organização: decidir até que ponto deve mostrar o que está sendo realizado e o que está sendo necessário para que continuem todas as ações, tendo esta que localizar-se em um meio termo dentre as duas opções.

5.1.2.3 Governo

Em todas as dimensões identificadas, exceto no monitoramento, percebeu-se que o pólo navegado foi o passivo, ou seja, a organização não agiu ativamente na conquista do governo. Durante as campanhas, o governo também recebia pedido de ajuda do Iprede, mas não foram identificadas ações concretas para tornar a relação mais amigável. Neste período o governo era um parceiro que atrapalhava as ações da instituição. Tal ação negativa não foi identificada durante toda a fase, mas foi percebida na maior parte do tempo dela.

Quadro 16 – Pólos de navegação – Governo

Dimensão			
√	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	
√	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	
√	Ausência de legitimidade	Legitimidade	
	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

Um importante *stakeholder* da organização é o governo, que engloba os níveis nacional, estadual e municipal, além de contar com as organizações públicas, entidades representadas por secretários ou superintendentes específicos, e políticos individualmente.

Neste aspecto, existem evidências que indicam a ausência de navegação produtiva no ambiente, tendo em vista que o governo estadual tentou, algumas vezes, boicotar campanhas que demonstrassem tão claramente fatos de calamidade pública que revelavam a precariedade que ainda era vivida dentro do estado. Ou seja, o governo não

reconhecia a **legitimidade** da instituição. Além disso, a instituição passou sete anos sem qualquer colaboração do governo, exercendo o papel que era de responsabilidade deste setor sem receber qualquer estímulo dele.

Com base nas notícias pesquisadas nos jornais de grande circulação da cidade de Fortaleza, percebeu-se que o Iprede publicava claramente a ausência de ajuda do governo.Notícias com a chamada “Tenham coragem e olhe” era comumente veiculada a fim de mostrar à sociedade a miséria na qual o estado vivia. Parecia uma “guerra fria”, onde cada um atacava de um lado com o objetivo de vencer. Não foram identificadas ações ou tentativas de reverter esse quadro, exceto a parceria com políticos pontuais que se sensibilizavam pela causa e resolviam representar a organização. A **estratégia de navegação** adotada era de desafio, pois a organização recebia as chamadas do governo e percebia os boicotes às campanhas, mas continuava exercendo suas ações e mostrando para a sociedade a realidade que era encontrada na periferia. A tática utilizada pelo Iprede era de ignorar e atacar ao mesmo tempo a pressão externa que vinha do governo, continuando suas ações e caminhando em busca do seu objetivo.

Em geral, essa estratégia de navegação é utilizada quando a imposição das regras do ambiente e a institucionalização destas é considerada baixa, sendo possível conviver sem cumpri-las. Entretanto, apesar de as regras não serem institucionalizadas, a estratégia de desafio não é bem percebida, tendo em vista que o governo tem poder suficiente para conseguir fechar a instituição ou prejudicá-la fortemente no momento que achasse conveniente.

No início houve uma ação que parecia uma conquista do apoio do governo, conseguindo a instituição **capturar valor** para a organização em um primeiro momento, que foi a disponibilização de alguns funcionários públicos para prestar suas atividades no Iprede. Tal ação aliviava a folha de pagamentos da instituição. No entanto , em determinado período, esses funcionários tiveram que voltar aos seus órgãos de origem e o auxílio que o governo fornecia foi cortado, findando a boa relação entre a instituição e o governo.

O **monitoramento** foi feito pela instituição que era capaz de perceber quando o governo iria apoiar ou não. Entretanto, esta ação não gerava frutos, tendo em vista que se percebia que o governo não apoiaria e nada era feito para modificar essa situação.

O Quadro 17 a seguir relata depoimentos coletados em entrevistas ou em notícias de jornal que exemplificam a relação ruim vivida entre o governo e a instituição neste período.

Quadro 17 – Dimensões da navegação (sociedade)

Stakeholder	**Dimensão**	**Fonte**	**Acontecimento**
Governo	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Mas nada de ajuda governamental, foram sete anos sem receber uma ajuda de Governo."

Governo	Estratégia de navegação de desafio	(Entrevistado 22)	"Na época da Ana Maria houve um problema muito sério, que ela ganhou um prêmio, só fazendo um parêntese, ela ganhou um prêmio, não sei se foi da revista Cláudia, mulher não sei o que, não me lembro mais não, e ela foi pra São Paulo pra receber esse prêmio lá e lá ela falou sobre o problema da fome, sobre a pobreza e tal, e na época o governador era o Ciro Gomes e contaram pra gente que ele tinha ficado muito irritado porque ele fazia uma propaganda muito positiva do governo dele, do estado e tal e isso tinha repercutido muito mal e o Iprede perdeu ajuda por parte do governo por causa disso."
		Jornal	“Tenham coragem e olhe”
Governo	Legitimidade	(Entrevistado 4)	"Ela tinha tentado fazer uma campanha pra gente, mas a campanha dela não rendeu muito não porque foi boicotada justamente pelo pessoal daqui. Porque a grande problema nosso foi que na época que o Tasso (governador) entrou ele queria mostrar uma ilha de prosperidade e a gente tava mostrando a ferida da sociedade daqui, que existia isso e a gente era independente e eu não tinha o que negar."
		Jornal	"Iprede: uma instituição esquecida pelas autoridades."
Governo	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"Então foi muito complicado, complicado mesmo porque o Governo do Estado queria que a gente fosse deles, queria tomar o trabalho pra eles e a proposta que eles deram foi de levar o IPREDE pra dentro do Albert Sabin, voltar pras infecções, aí eu não aceitei."

5.1.2.4 Imprensa

Quanto aos pólos da navegação, passivo e ativo, a ONG conseguiu sair-se bem em três dos quatro pólos: captura de valor, estratégia de navegação e legitimidade, conforme mostrado no Quadro 18. O Iprede não se saiu bem apenas no pólo de monitoramento, que é de difícil controle no caso da imprensa.

Quadro 18 – Pólos de navegação – Governo

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√
√	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	

A imprensa representa o canal direto da instituição com a sociedade. A relação com esta tinha um ponto extremamente favorável: o apelo da causa. Portanto, o Iprede conseguia fácil acesso para divulgar suas campanhas, as quais eram, na maioria das vezes, apelativas. Além disso, fortes parcerias foram feitas com a finalidade de conseguir navegar bem nesse ambiente tão importante para a imagem da organização, portanto, a **estratégia de navegação** era bem desenhada para esse *stakeholder* e o tipo de estratégia adotada era de negociação. Existia uma troca entre a instituição e a imprensa: enquanto esta oferecia espaço na mídia, aquela fornecia as informações que o público procurava.

Ao mesmo tempo em que os parceiros eram influentes, muitos estavam interessados em ter audiência com as notícias, portanto, não era de controle do Iprede o que era veiculado a seu respeito na mídia. O **monitoramento** era dificultado por esse fato, pois a audiência tinha mais peso do que a amizade estabelecida entre o Iprede e a imprensa.

O **valor era capturado** pelo Iprede, que se aproveitava do fato de que a imprensa adora o sensacionalismo ao conseguir amplo espaço na mídia com suas campanhas apelativas, que continham fotos e frases chamativas. Este espaço realmente foi conquistado, sendo percebido pelo alto número de reportagens veiculadas na época registradas no *clipping* da empresa.

O apelo e a **legitimidade** da causa eram tão fortes que foram encontrados casos onde determinado jornalista criticava alguma ação duvidosa feita pelos gestores e, no entanto, ao final da reportagem o jornalista ressaltava que as pessoas não deveriam deixar de ajudar à ONG, devendo acompanhar as ações dos gestores com maior desconfiança, pois era de extrema importância a ação que o Iprede desenvolvia dentro da sociedade. Tal fato, contendo na mesma reportagem a denúncia de desvios e a valorização da causa nobre foi identificada em mais de uma reportagem: “Todo mundo sabe que o Iprede presta um serviço imenso às crianças pobres. É uma entidade - e eu disse isso no artigo de 15 de junho - que tem respeito unânime do povo cearense”; e “Finalmente, quero registrar que não deixarei de contribuir mensalmente para o Iprede por causa deste pequeno deslize”. Percebe-se, portanto, que a legitimidade da causa permitiu que a instituição enfrentasse o período de crise e dele saísse com credibilidade e apoio do ambiente no qual está inserida.

Quadro 19 – Dimensões da navegação (imprensa)

Stakeholder	**Dimensão**	**Fonte**	**Acontecimento**
Imprensa	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Aí ele (editor) sempre botava matéria, ele tinha um amor muito grande pela gente, ele facilitava muito, porque o canal 10 né, é um dos canais de mais destaque. E ele sempre tava colocando matéria."

Imprensa	Estratégia de navegação de negociação	(Entrevistado 4)	"A imprensa adora sensacionalismo, e tinha coisa mais sensacionalista do que as crianças? O antes e o depois? E nós tínhamos também uma pessoa lá dentro que era o diretor de jornalismo do canal 10 que era o Marcos Nunes que depois ele veio até a nos ajudar como diretor de captação de recursos do Iprede."
Imprensa	Legitimidade	Jornal	"Todo mundo sabe que o Iprede presta um serviço imenso às crianças pobres. É uma entidade - e eu disse isso no artigo de 15 de junho - que tem respeito unânime do povo cearense."
Imprensa	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"A imprensa tomou conta, foi a primeira página dos jornais, um negócio muito, muito... aquela imagem, aquela coisa foi por água a baixo e até eu provar que era inocente nessa história."

5.1.3 **Gerenciamento da Diversidade**

O aspecto da gestão da diversidade, conforme relatado no capítulo de revisão bibliográfica, trata da experiência da firma com a diversidade, que aumenta à medida que a empresa cresce, amplia o mercado, a quantidade de produtos, a tecnologia e os recursos. Este quesito indica o quanto a firma mantém sua integridade ao enfrentar os conflitos e a rivalidade dentro da organização (FLECK, 2009) está ligado à sustentação da organização, que se caracteriza entre os pólos de fragmentação e integração.

Segundo Fleck (2009), a fragmentação se caracteriza quando a organização não é capaz de estabelecer relações e coordenar seus recursos e capacitações, enquanto que a integração é percebida quando a firma é capaz de gerir essa coordenação.

As dimensões do desafio de gerenciamento da diversidade, conforme Quadro 20, abaixo, são relacionadas ao estabelecimento do relacionamento de integração, capacidade de coordenação, compartilhamento e intercâmbio das atividades que cada vez ficam mais complexas dentro da firma.

Quadro 20 – Gestão da diversidade e dimensões

Desafio	Descrição do desafio	Dimensões
Gestão da diversidade	Manter a integridade da firma diante do aumento de conflitos e rivalidades	Estabelecimento do relacionamento de integração, capacidade de coordenação, compartilhamento e intercâmbio

Durante a primeira fase da organização delineada por Greiner (1998), as principais atividades são a criatividade e o empreendedorismo, que, até este momento, não exigem complexas formas de coordenação. Caso essa coordenação de que necessitará posteriormente já exista, identifica-se que a empresa encontra-se em uma fase posterior à

primeira. Greiner (1998) assume que esta primeira fase de criatividade finda com uma crise de liderança, que será resolvida com a adoção do direcionamento da empresa.

Nesta segunda fase, a mais longa de todas, foram feitos esforços com o objetivo de realizar uma diversificação. Alguns acontecimentos evidenciam esta intenção, são eles: criação da farmácia de manipulação de medicamentos para uso das crianças atendidas pela instituição; inauguração da padaria PanIprede, a fim de gerar recursos em prol da causa; realização de eventos externos, em busca de divulgar a instituição e angariar recursos; alargamento do foco para as famílias, com a intenção de compreender o contexto em que as crianças viviam; contratação de funcionários "apenados" que cumpriam penas parciais, a fim de reduzir a folha de pagamentos; dentre outros projetos.

Entretanto, neste período, não foi desenvolvido o gerenciamento necessário para todas essas atividades de diversificação que haviam sido criadas, algumas não tendo sido continuadas ao longo dos anos. A diversificação, quando não preserva a integração da organização, prejudica a integridade, podendo surgir rivalidade e conflitos dentro da organização. Nesta fase, identificou-se, portanto, um problema no gerenciamento da diversidade interna, tendo em vista que os profissionais que lá trabalhavam tinham uma visão restrita de que deveriam atuar cada um em sua área, não se desviando para áreas subjacentes, rejeitando a versatilidade. Ou seja, estava sendo estimulada a criação da diversidade pela coordenação e esta não estava sendo acompanhada pelos profissionais, que discordavam do aumento da diversidade.

O Quadro 21 abaixo revela que o pólo em que a gestão da diversidade do Iprede localizou-se nesta fase foi a fragmentação, por não haver gerenciamento efetivo das diversidades que estavam sendo criadas. Vale ressaltar novamente o que Greiner (1998) descreve sobre a primeira fase que vive a organização: este é um período no qual ainda não existem fortes ações de liderança, a ausência desta é justamente o motivo da primeira crise que enfrenta a organização.

Quadro 21 – Pólos de gestão da diversidade (Fragmentação X Integração)

Dimensão			
√	Falha capacidade de coordenação	Capacidade plena de coordenação	
√	Fracasso no estabelecimento de mecanismos de integração	Estabelecimento de mecanismos de integração	
√	Compartilhamento e intercâmbio mal estabelecidos	Compartilhamento e intercâmbio	

Um fato indicador para a ausência de **capacidade de coordenação** foi a rivalidade vivida na organização neste período. No histórico da organização foi relatada a primeira crise enfrentada, gerada em conseqüência da rivalidade interna, que provocou denúncias realizadas nas autoridades e na mídia, prejudicando, por um tempo, a imagem da instituição.

Na relação entre funcionários e gestão, não havia muita proximidade; a coordenação estava sempre fora, na busca de parceiros e colaboradores que permitissem a continuidade da organização, enquanto que os funcionários não acompanhavam muito bem o que acontecia nas fronteiras do Iprede. Em pesquisa nos relatos, percebe-se a existência de conflitos dentro da organização. Com base nas notícias publicadas, percebeu-se que, no período da crise, foi exposta a rivalidade que existia dentro da organização, revelando um clima de trabalho desagradável: “Briga no Iprede é movida pelo controle de verbas” (Tribuna do Ceará, 15.10.1993), notícia que retrata uma conseqüência vivida dos conflitos de gestão que até então existiam.

Quanto à **integração** da diversidade criada, essa foi buscada, embora não tenha sido conquistada. As ações propostas visavam uma unidade de pensamento e caminhavam todas em busca do mesmo objetivo, de melhorar as condições de vida e tratar aquelas crianças desnutridas. Entretanto, enquanto algumas ações indicavam sinergia, tais como a criação da farmácia e ampliação do foco; outras, como a criação da padaria, podem ser questionadas quanto à sinergia com as atividades existentes. Obviamente, essas ações não foram desenvolvidas com o propósito de gerar uma administração fragmentada. Entretanto, tais fatos acabaram por colocar em risco a unidade da gestão. As atividades eram desenvolvidas isoladamente, sem características de integração, sendo cada área responsável e interessada apenas por suas atividades, sem preocupar-se em como tais atividades poderiam colaborar com o restante da instituição.

À medida que o tamanho da organização aumenta, crescem também as possibilidades de conflitos. Para gerir ou evitar esses conflitos, é necessária uma boa coordenação, exercendo bem o poder de análise e integração das diversas áreas criadas. A falta de **coordenação** resulta em uma ausência de integridade entre as ações propostas a serem desenvolvidas e as desenvolvidas na prática. Os profissionais mais distantes da gestão não concordavam em ampliar o foco e executar alguns tipos de atividades e, portanto, a diversificação ou ampliação do foco não era concretizada e aproveitada por completo, caminhando a organização para a fragmentação.

Percebe-se no Quadro 22 que não existiu integração com as atividades. Os profissionais exerciam suas tarefas pensando apenas no seu foco principal, sem olhar para outras atividades desenvolvidas ou preocupar-se com as demais áreas, sem ter sido

identificada qualquer característica de integração entre as áreas que pudesse manter a integridade do todo da organização.

Não foram encontrados indícios que caracterizassem o **compartilhamento e intercâmbio** das diversas ações criadas dentro da instituição. O que pôde ser percebido, nas entrelinhas dos depoimentos, é que pouca sinergia foi gerada ou aproveitada. A falta de profissionais capacitados e disponíveis dificultou esse melhor aproveitamento de recursos.

Quadro 22 – Dimensões da gestão da diversidade

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Estabelecimento do relacionamento de integração	(Entrevistado 20)	"Mas os outros aqui diziam: 'isso não é papel do Iprede, o papel do Iprede é cuidar da criança, eu vi muitos profissionais."

A indivisibilidade de recursos descrita por Penrose (1996), que pode ser aproveitada como compartilhamento de recursos não foi um ponto destacado nas ações neste período da organização. Portanto, não se pode inferir se estes existiram ou não.

O processo de comunicação interna, que poderia ser um reforço à manutenção de integração, não era eficaz. Percebe-se isto facilmente quando se identifica nos depoimentos o fato de que os funcionários não sabiam sequer o dia que seus salários seriam pagos. A gestão revelava-se distante do setor operacional, pois estava, na maior parte do tempo, em atividades externas à organização, em busca de angariar recursos para manter, pelo menos, o funcionamento básico da organização.

Em suma, a organização apresentou intenções de gerenciar a diversidade em suas atividades, tentando manter a integridade. Entretanto, sua pequena estrutura ainda era incapaz de coordenar as diferenças geradas por tais ações, gerando, em conseqüência, uma desorganização no gerenciamento de tantas atividades distintas. Portanto, em uma visão geral, apesar de ter existido um esforço para criar e gerenciar essa diversidade, não foram concretizadas e bem acompanhadas as ações, contribuindo para a fragmentação da organização.

5.1.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos**

O desafio de provisionamento de recursos é relacionado à alocação de recursos humanos qualificados dentro da firma, de modo a antecipar as necessidades, formar, reter, desenvolver e renovar esses recursos (FLECK, 2009), conforme pode ser visto no Quadro 23. Além de preocupar-se com a sistematização da contratação e do treinamento, este desafio abrange também o plano de sucessão da empresa.

Quadro 23 – Gerenciamento de RH e dimensões

Desafio	Descrição do desafio	Dimensões
Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma recursos humanos qualificados de forma estável	Antecipação das necessidades, formação, renovação e retenção

Os dois pólos que caracterizam esse desafio são: tardio, quando as ações são tomadas em cima da hora ou mesmo atrasadas; e planejado, quando existe uma programação de ações futuras.

Em suma, todas as informações colhidas indicaram o tratamento tardio deste desafio, conforme Quadro 24 abaixo, tendo em vista que todos os depoimentos relataram clima de tensão e em todas as práticas observadas, não se encontrou preocupação qualquer com o desenvolvimento funcional.

Quadro 24 – Pólos de gerenciamento de RH

Dimensão			
√	Atendimento tardio das necessidades	Antecipação das necessidades	
√	Falha capacidade de renovação	Plena capacidade de renovação	
√	Falha capacidade de formação	Plena capacidade de formação	
√	Ausência de retenção	Retenção	

Ainda em fase inicial, a maior preocupação não era o gerenciamento dos recursos humanos. Essa ação era colocada em segundo plano, frente às maiores necessidades enfrentadas na época. A prioridade era conseguir manter o funcionamento das atividades, conquistando os recursos necessários para isso. Entretanto, nesse meio, os funcionários enfrentavam, juntamente com a organização, todas as crises vividas por ela. À medida que o Iprede tentava dar passos grandes e não tinha recursos financeiros suficientes, pois os recursos eram, geralmente, o necessário para manter a despesa atual, sem contar com o mês seguinte, os funcionários sofriam a qualquer redução nos recebimentos da organização. Portanto, cada dificuldade de arrecadação vivida pela organização afetava diretamente os que trabalhavam nela.

Neste período foram registrados meses de atrasos salariais. À pergunta sobre quanto tempo atrasava o salário: “Passava de três meses", foi resposta do Entrevistado 13. O pagamento mensal que todo funcionário tem como certo ao final de um mês de trabalho

não era garantido para estes colaboradores. O dia do pagamento era incerto, não era de informação de todos o dia em que realmente o dinheiro seria depositado em suas contas.

Analisando o quesito **retenção**, percebe-se, claramente que não era trabalhado de forma programada. Os funcionários eram sujeitos a longos atrasos salariais, que lhes causavam grandes transtornos. Os que viveram esse período e não saíram da instituição relatam que tinham medo de pedir demissão e não conseguir outro emprego. Portanto, a retenção não foi trabalhada pelo Iprede, foi garantida apenas pela segurança do funcionário de ter aquele emprego ou mesmo pela identificação que tinha com a atividade desenvolvida. Neste caso, o ambiente foi relativamente favorável para manter os funcionários na instituição.

A forma de contratação era ainda extremamente pessoal. Pela idade da organização, não existiam ainda processos formais de contratação, ou mesmo de capacitação de funcionários para determinadas funções.

No quesito **formação**, as informações indicam que não havia grande preocupação. A não ser cursos que foram realizados pela gestora, inclusive um deles no exterior, aos demais funcionários não foi disponibilizada a oportunidade de formar-se e adquirir a competência adequada a seus cargos.

As assessorias da presidência não apresentavam a competência necessária para os cargos ocupados, deixando a desejar em inúmeras funções e mesmo atrapalhando em momentos decisivos para a organização: "Então, de repente, pegar todo um trabalho daquele e não ter uma boa assessoria, é complicado" (Entrevistado 4). Foi relatada a falta de treinamento, que atrapalhava o andamento da organização, deixando a desejar as atividades que podiam se melhor desenvolvidas pela instituição por falta de competência. Treinamentos de funcionários também não foram identificados neste período.

A única iniciativa identificada como incentivo ao desenvolvimento profissional foi o curso realizado em *Harvard* pela presidenta da organização. Porém, outros funcionários não foram contemplados com quaisquer outros cursos. A própria gestora reconhecia que começou as atividades da organização sem nada entender de ONG.

Não foram identificados indícios de que as necessidades de recursos humanos foram antecipadas neste momento da organização. A **antecipação das necessidades** parecia não ser preocupação do Iprede naquele momento em que se vivia um constante "apagar de incêndio", conforme se pode perceber no Quadro 25 abaixo.

Quadro 25 – Dimensões da gestão de RH

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	(Entrevistado 19)	"Só que melhorou por um lado, mais confiança nas coisas e piorou muito tipo o financeiro né, as coisas começaram a cair, passou seis meses sem receber, a gente recebia de poucos reais ali, cinqüenta, sessenta reais porque tava na justiça."
Formação	(Entrevistado 4)	"Eu precisava aprender sobre ONG."
Renovação	(Entrevistado 4)	"Saí procurando uma pessoa pra ser presidente e ninguém queria, ninguém queria assumir meu lugar."
Retenção	(Entrevistado 15)	"Eu cheguei aqui ela não me falou, mas me falaram depois que uma meia dúzia tinha passado por aqui, algumas começaram. Porque realmente quando eu cheguei por aqui era muito difícil, como eu tava aposentada inclusive o salário foi bem baixinho, mas aí eu vou ficar."

Quanto à sucessão, outro aspecto que faz parte desse desafio, esse era uma assunto que não fora pensado pela gestora, até mesmo pela sua falta de tempo em virtude de estar sempre realizando visitas ou em salas de reunião. Somente no momento em que foi necessária a sua substituição, esse pensamento começou a ser elaborado, quando foi percebido que não existiam interessados naquele cargo, considerado de alto nível de doação de tempo e de esforços.

A **renovação** de recursos humanos não era sistemática, acontecia quando necessário, geralmente tardia, não existindo processos capazes de identificar antecipadamente essa necessidade. Até mesmo para substituir a presidenta não ocorreu uma busca ativa para renovação do cargo. A mesma relata que: "Saí procurando uma pessoa pra ser presidente e ninguém queria, ninguém queria assumir meu lugar" (Entrevistado 4). Portanto, pode-se perceber que os recursos humanos não eram renovados de forma antecipada, não existia no Iprede mecanismo capaz disto.

5.1.5 **Gerenciamento da Complexidade**

Este desafio abrange o gerenciamento de problemas complexos que colocam em risco a existência da organização. Um bom gerenciamento da complexidade envolve a sistematização de processos de coleta de dados, análise e tomada de decisão (FLECK, 2009). Este desafio está relacionado à forma de resposta a todos os outros desafios descritos.

Os dois pólos distintos são: *ad hoc*, quando a empresa resolve problemas caso a caso e não é capaz de gerar aprendizado; e sistemático, quando existe uma boa capacidade de solucionar esses problemas complexos (FLECK, 2009). As dimensões deste desafio,

conforme Quadro 26 abaixo, são: capacitação para solução de problemas, tempo de análise e aprendizado.

Quadro 26 – Gestão da complexidade e dimensões

Desafio	Descrição do desafio	Dimensões
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante do aumento de complexidade	Capacitação para solução de problemas, tempo de análise e aprendizado

Nesta fase, a complexidade organizacional começou a crescer, pois à medida que tinha diversos tipos de doadores (público privado, pessoas particulares e governo), aumentava também seu número de atividades. Estas atividades foram sendo criadas ao longo deste período e foram relatadas no histórico da organização e no item de gestão da diversidade.

No aspecto de resolução de problemas com número elevado de variáveis independentes envolvidas, a organização, ainda nesta fase, não apresentava planejamento concreto de ações, apesar de ter iniciado uma tentativa de elaboração de um planejamento estratégico. Realizado por uma empresa doadora, este planejamento não foi efetivamente concretizado. Portanto, não foi possível identificar qualquer outra iniciativa de planejamento de ações.

Na visão de **empreendedorismo**, a criação de valor acontecia de forma eficaz na organização, entretanto, não existia uma sistematização para que isso ocorresse rotineiramente. Esta função era concentrada na gestora, a presidenta, que encabeçava toda a criação das diversas formas de atuação e captação de recursos. Não foram identificadas ações que enraizassem a visão empreendedora da gestora na organização para que essa vantagem fosse usufruída no longo prazo. *"Eu fazia tudo praticamente sozinha" (Entrevistado 4),* relata a primeira presidenta ao referir-se à gestão do Iprede, que era toda realizada por ela, desde a criação, até a captação que garantia o sustento da organização. O **aprendizado** não era aplicado à gestão da complexidade no empreendedorismo. Essas atividades surgiam sob ação da presidenta e a partir da demanda dos doadores de forma descontínua; não se tinha uma processo definido para tal acontecimento.

Tratando-se da **capacitação para solução de problemas**, não foi identificada sistematização. As atividades de criação eram concentradas na pessoa da presidenta, não sendo o conhecimento compartilhado para outros funcionários ou setores dentro da organização. A gestora possuía uma alta capacidade de empreender em meio aos problemas que enfrentava a organização. Entretanto, essa capacitação não foi expandida ou compartilhada com a instituição.

Em virtude da latente necessidade de recursos vivida na época, juntamente com o número limitado de gestores capacitados, o **tempo de análise** ficava comprometido. Aparecia um projeto ou uma possibilidade de geração de recursos e o Iprede logo tentava abraçá-los, sem analisar se aquele fato seria rentável e convergiria com as ações já realizadas, buscando sinergia nas atividades. Como exemplo, pode ser citada a inauguração da PanIprede, que, em momentos posteriores, foi identificada como atividade não rentável para a organização.

A gestão da complexidade no desafio de empreendedorismo respondeu tardiamente, ou de forma não planejada às dimensões descritas acima, conforme verificado no Quadro 27 abaixo.

Quadro 27 – Pólos de gestão da complexidade no empreendedorismo

Dimensão			
√	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	
√	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

Quanto à **navegação no ambiente**, houve um processo que indicou **aprendizado**, foi no início da construção do prédio no primeiro terreno doado pela prefeitura, neste momento, a organização aprendeu com o primeiro erro e, no segundo terreno escolhido, foi feito um processo de conquista da vizinhança para evitar a recorrência deste problema enfrentado. "Aí, o pessoal jogou até pedra no pessoal que ia começar a construção. Aí foi quando ela mandou a gente vir pra cá, aí nesse terreno nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta, aí a vizinhança aprovou e nós viemos" (Entrevistado 4). Esse relato demonstra que o aprendizado aconteceu do primeiro acontecimento para o segundo.

A **análise** e tomada de decisões era concentrada nas mãos da gestão e era feita conforme fosse sua vontade; não existia, ainda, uma padronização destes processos. As adversidades não tinham como ser antecipadas, não eram feitos estudos ou análises detalhadas do ambiente para facilitar o caminho da organização. As maiores decisões eram centradas na mão da gestora, que tomava as decisões com base nos seus conhecimentos, e não nos conhecimentos da organização.

A relação com os *stakeholders* não obedecia a um padrão ou uma sistematização da forma de atendimento. O material de divulgação externa era feito conforme as doações surgiam e não cumpriam exigências delineadas pela organização. A organização não apresentava **capacidade para solução de problemas** que surgissem

nessa relação com os seus parceiros, fossem eles o governo, a sociedade, os clientes ou a imprensa.

Nos pólos do desafio da complexidade na navegação do ambiente, conforme Quadro 28, houve evidência de aprendizado, apresentando memória de aprendizado de um momento para o outro, enquanto que os demais pólos podem ser caracterizados como *ad-hoc*.

Quadro 28 - Pólos de gestão da complexidade na navegação do ambiente

Dimensão			
	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	√
√	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

O **gerenciamento da diversidade** configurou-se como uma característica falha da organização, não sendo executado de forma natural e, tão pouco, sistemática. A organização tentava crescer, entretanto apresentava um gerenciamento da diversidade falho, conforme fora descrito anteriormente.

Os problemas, certamente, aumentaram, em virtude do crescimento da organização, e não foram criados métodos padrões para **solução de problemas**. Não foram identificadas tentativas de sistematizar a integração, fazendo com que a organização caminhasse para a fragmentação.

Os objetivos ainda não estavam bem traçados. A organização caminhava conforme os recursos disponíveis indicassem ou possibilitassem-na de caminhar, mas os planos não eram traçados de forma a seguir determinado objetivo comum, dificultando a manutenção da integridade dentro da instituição.

A empresa crescia, se expandia e se diversificava, porém, seu gerenciamento não era ainda organizado para tal tamanho. Percebe-se que a solução de problemas foi, predominantemente, tratada de forma *ad-hoc*, não possuindo um padrão ou um modelo a ser seguido.

Quadro 29 - Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade

Dimensão			
√	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	

As dimensões de **aprendizado e tempo de análise** não puderam ser identificadas na gestão da diversidade, pois não foram identificados fatos ou indícios capazes de gerar uma conclusão a este respeito, portanto, esta dimensão não foi aqui tratada.

Os **recursos humanos** eram contratados, geralmente, de forma tardia, depois que era percebida a necessidade. Apesar de acontecer constantemente, cada processo não seguia um padrão estabelecido, sendo, portanto, difícil o **aprendizado** com a experiência anterior. Portanto, compreende-se que, quanto ao provisionamento de recursos humanos, a sistematização deixava a desejar.

Em virtude de o profissional necessário ser sempre recrutado de forma tardia, o **tempo de análise** ficava seriamente comprometido, pois, sempre que era solicitada a vaga e aberta a seleção, o setor para o qual a vaga se destinava já estava necessitando urgentemente daquele funcionário. Portanto, o recrutador não disponibilizava de tempo para fazer uma seleção e análise daqueles profissionais candidatos com maior qualidade. Conforme relatado anteriormente no desafio de gerenciamento de recursos humanos, as atividades de RH deixavam muito a desejar, não sendo executadas em sua maioria. Portanto, na gestão da complexidade, a atividade de maior representação a ser analisada é a seleção de profissionais. O treinamento e a retenção não eram atividades desenvolvidas pela organização.

Quanto à **capacidade para solução de problemas** existia uma tentativa de sistematização na organização, pois o setor pessoal, após sofrer uma freqüente troca de gestor, contou com uma gestora com elevado grau de conhecimento da legislação referente às obrigações da instituição. Por não exercer atividades mais complexas, este setor foi capaz de gerenciar sistematicamente os problemas que nele surgiam. A concentração das atividades e a baixa rotatividade do setor, após a entrada da última gestora, permitiram uma padronização na solução de eventuais problemas, em sua maioria reivindicações trabalhistas judiciais.

Portanto, conforme exibido no Quadro 30, no gerenciamento de RH, a gestão da complexidade respondeu de forma sistemática apenas em uma dimensão: a capacidade para solução de problemas, respondendo de forma *ad-hoc* no aprendizado e tempo de análise.

Quadro 30 - Pólos de gestão da complexidade no gerenciamento de recursos humanos

Dimensão			
√	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	
	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	√
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

As atividades ainda não eram claramente divididas e as funções bem definidas. Os problemas que surgiam eram resolvidos por quem fosse capaz de resolvê-los no momento, não revelando aspectos de aprendizado neste processo.

Neste primeiro momento, esse desafio ainda não era bem trabalhado, principalmente por não se tratar de uma instituição complexa. O início de sua complexidade ainda não havia ocorrido e essa não era uma necessidade latente. A experiência necessária para gerenciar possíveis complexidades estava em processo de desenvolvimento.

Em suma, o Quadro 31 traz exemplos de como era tratado o gerenciamento da complexidade nas diversas atividades da organização.

Quadro 31 – Dimensões da gestão da complexidade

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	(Entrevistado 4)	"Aí, o pessoal jogou até pedra no pessoal que ia começar a construção. Aí, foi quando ela mandou a gente vir pra cá, aí, nesse terreno, nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta, aí a vizinhança aprovou e nós viemos."
Capacitação para solução de problemas	(Entrevistado 26)	"Existia um planejamento de, era uma intenção, era um embrião de planejamento pedagógico, mas, na realidade, nos dois primeiros anos que nós estivemos aqui, se tentou fazer alguma coisa nesse sentido, mas a falta de uma estrutura ou de conhecimento nessa área, né? Porque, para desenvolver um trabalho dessa natureza, tem que estar voltado pra isso, então nós estávamos no sentido de tentar recuperar a organização, tentar organizar, é claro que se tivesse havido naquela época um planejamento pedagógico, planejamento estratégico desde o seu início, né, a coisa talvez fosse bem mais fácil, nós estaríamos gerindo de uma maneira melhor a organização."
Tempo de análise	(Entrevistado 4)	"Era quase duzentos mil reais por mês e eu sozinha pra captar esse recurso sem nada fixo, tudo dependia da boa vontade." [Ações emergenciais que não permitiam tempo para análise]

Nesse desafio, são destacados os aprendizados trazidos em conseqüência dos erros, mas a organização no seu período de fundação ainda não está com a direção tão bem traçada a ponto de ser capaz de reconhecer um erro e redirecionar-se para um melhor caminho. Este ainda é um momento de construção e a estratégia que melhor define o caminho a ser seguido não está bem desenhada. É necessário um tempo de experiência para que esses aspectos sejam mais bem definidos. Entretanto, os valores pareciam ser fortes o suficiente para garantir que a organização não fosse desmembrada, ou, pelo menos, que suas ações fossem norteadas por um propósito único.

5.1.6 **Folga**

A folga é um bem necessário para o crescimento e desenvolvimento da organização. Podendo ser utilizada para criar, manter ou transformar, ela alimenta a renovação e a integridade, sendo também capaz de sustentar a organização em períodos de crise. Penrose (1996) e Fleck (2009) ressaltam a importância do uso da folga como importante ferramenta para o crescimento empresarial.

Administrar o limite entre a folga e o desperdício é um dilema vivido pelos gestores. Tal dilema muitas vezes faz com que as organizações optem pelo uso enxuto dos recursos necessários, não existindo a folga, limitando, assim, o crescimento organizacional e a sobrevivência em períodos de crise.

O crescimento e a renovação da empresa são impossibilitados se todos os recursos existem de forma exata (sem sobras) na organização, pois estes serão utilizados em seu máximo, impossibilitando a alocação em atividades novas ou empreendedoras.

Empresas que trabalham com recursos com folga, sem desperdício, são capazes de renovar mais, pois aproveitam esses recursos excedentes de forma produtiva, não só no melhoramento e incremento das atividades que já são desenvolvidas, como também na criação de novos ramos e novas ações dentro da empresa.

Nesta fase, a folga ou a falta identificados na organização foram: financeira, de tempo e de apelo da causa. Sendo assim subdivididas neste momento de análise.

5.1.6.1 Financeira

No aspecto financeiro, a organização não apresentou, em nenhum momento desta primeira fase, qualquer tipo de sobra. Todas as atividades eram desenvolvidas à medida que entrava dinheiro no caixa da instituição. Muitas vezes faltava verba suficiente inclusive para manter as necessidades básicas da organização, como era o caso dos atrasos salariais, que marcaram fortemente essa e a próxima fase da ONG.

As ações eram iniciadas sem a certeza de que haveria verba disponível para tal. Como exemplo, pode ser citada a obra da sede construída no terreno doado pela prefeitura que foi iniciada sem a instituição ter disponível toda a verba necessária para conclusão

desta. "E a casa começou a minar, a casa (era) muito velha e começou a dar problema e aí foi que a gente disse: ‘a gente tem que arranjar uma sede’, mas a gente não tinha (dinheiro) nem pra manutenção como é que a gente ia ter pra uma sede?" (Entrevistado 4). Este depoimento relata o momento pouco antes de ser realizada a doação do terreno da prefeitura, percebe-se que a instituição não dispunha de recursos financeiros para sua manutenção e já visava uma ampliação para uma estrutura melhor.

Portanto, ao contrário de folga, o mais comum era a falta de dinheiro na instituição, levando à imagem divulgada na mídia de estar sempre “pedindo o socorro” à sociedade. Notícias como “Iprede, a sobrevivência por um fio” (novembro de 1987), “Iprede: muito verbo e pouca verba” (O POVO, 17.08.1989), dentre outros depoimentos e notícias destacados no Quadro 32, revelam a dificuldade financeira vivida durante toda essa fase da infância da instituição.

Quadro 32 – Folga X Falta financeira

Tipo de folga / falta	Fonte	Acontecimento
Financeira	(Entrevistado 4)	"E a casa começou a minar, a casa muito velha e começou a dar problema e aí foi que a gente disse, a gente tem que arranjar uma sede, mas a gente não tinha (dinheiro) nem pra manutenção como é que a gente ia ter pra uma sede."
	Jornal	“Iprede pede ajuda para socorrer crianças carentes” (agosto de 1988)
	Jornal	“Iprede apela por auxílio para não morrer em breve” (DIÁRIO DO NORDESTE, 11.07.1990)
	Jornal	“Nova crise ameaça funcionamento do Iprede” (O POVO, 11.09.1992)
	Jornal	“Atendimento no Iprede pode cair de 800 para 300 crianças/mês” (O POVO, 15.01.1993)
	Jornal	“Sem dinheiro, o Iprede pode fechar em três dias” (O POVO, 29.04.1994)

5.1.6.2 Tempo

A folga de tempo é utilizada por algumas empresas como ferramenta que possibilita o desenvolvimento de novos produtos, novas formas de solução de problemas ou mesmo novas formas de fazer o produto final da organização. Entretanto, este aspecto não existia com sobra dentro da organização. Os funcionários estavam sempre atarefados e não dispunham de incentivo para utilizar melhor seu tempo. Não foi identificado algum período no qual os funcionários permanecessem disponíveis na tentativa de desenvolver ações

produtivas para a organização. Ao contrário disso, os indícios apontam para uma sobrecarga de serviços na maioria dos funcionários.

Apesar de esta ser uma época com um número elevado de funcionários, os indícios apontam para uma falta de tempo, em especial dos gestores responsáveis pela organização. A presidenta não tinha tempo de folga e nem mesmo tempo para concluir todas as suas atividades. Estando sempre muito atarefada e com muitas atribuições. Em depoimento, foi percebido que “era uma loucura essa vida” de tantas tarefas que tinham que ser desenvolvidas pela mesma. Frente ao elevado número de funcionários e à reclamação da falta de tempo, levanta-se a possibilidade da existência de ineficiência e de retrabalho dentro das atividades desenvolvidas. Outra possibilidade também é que a folga de funcionários em algumas funções operacionais não eram gerenciadas de forma produtiva, tornando-as desperdício para a organização.

Além disso, percebe-se que o número de funcionários, na época, era elevado em virtude da atividade de internamento que era desenvolvida, sendo exigido um padrão pela Secretaria de Saúde com um determinado número de funcionários em regime de plantão para o funcionamento do internamento.

Com base neste depoimento: "(Vocês ainda fazem hora extra?) Antes a gente fazia mais, quando aumentava criança a gente tinha que ficar, né, quando tinha internamento" (Entrevistado 13), percebe-se que neste período a organização trabalhava com o número de funcionários no limite, sendo necessário que estes fizessem hora extra caso fosse aumentando o número de crianças internadas.

O Quadro 33 traz uma exemplificação para os casos de falta de tempo ou de falta de funcionários necessários para determinadas funções.

Quadro 33 – Folga X Falta de tempo

Tipo de folga / falta	Fonte	Acontecimento
Tempo	(Entrevistado 13)	"(Vocês ainda fazem hora extra?) Não precisa, só quando tem assim alguma coisa. Antes a gente fazia mais, quando aumentava criança a gente tinha que ficar né, quando tinha internamento."
	(Entrevistado 4)	"Em 99 eu tinha que sair e o pior que eu não conhecia ninguém, o problema era esse porque como é que eu ia conhecer alguém numa vida doida daquela que eu tinha (...) foi muito pesado pra mim. É tanto que eu saí de lá eu contraí um câncer de mama, paralisia renal, eu acabei com meu corpo, acabei porque era excesso demais, era excesso de emoção, era excesso de trabalho."

5.1.6.3 Apelo da Causa

A causa da instituição exerce um papel de extrema relevância, esta foi identificada com alto nível de folga, sendo uma das responsáveis pelo sustento da organização. Esse apelo que a causa tem faz um efeito nos indivíduos capaz de criar um vínculo de cada indivíduo com a instituição. Com este fator, doações são conquistadas, funcionários são capazes de trabalhar com salários atrasados e colaborações são atraídas das mais diversas formas.

Este apelo mobiliza recursos e promove a legitimidade da organização, dando espaço de movimentação ao Iprede, sendo este de maior representatividade com esta causa tão apelativa.

Foi detectado que os funcionários sempre trabalharam com muito amor e muita boa vontade com aquilo que estavam fazendo. Até mesmo sem receber salários durante meses, estes não pensavam em faltar ou fazer greves, pois viam como era necessária a existência da organização para ajudar e mesmo salvar a vida daquelas famílias que viviam na miséria a terem alguma espécie de esperança de sobrevivência.

O exemplo da gestora era muito forte como amante da causa. A expressão “vestir a camisa” surgiu de diversas formas nos depoimentos para demonstrar como as pessoas trabalhavam lá dentro. Em todos os lugares existem as exceções, que eram, neste caso, os motivos de denúncias e conflitos dentro da organização. Entretanto, o apelo da causa era muito mais forte e mobilizava ações voluntariamente em alguns casos.

Percebe-se nas falas do Quadro 34 que o objetivo final do Iprede provocava um encantamento e um envolvimento das pessoas que por ele passavam, fossem funcionários, jornalistas, doadores ou a própria presidência. Foi notável o quanto o apelo sugerido em “Ajudar as crianças desnutridas” foi capaz de manter a organização viva, mesmo em seus períodos de crise.

Quadro 34 – Folga X Falta do apelo da causa

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Apelo da causa	(Entrevistado 16)	"Olha, o Iprede funcionava bem eu acho que o lado das mãezinhas, os funcionários a meu ver que atendiam, atendiam com muito amor, teve muitos funcionários que participavam de muitas coisas lá e trabalhavam com amor, sabe."
	(Entrevistado 4)	"Eu tenho que fazer alguma coisa (por essas crianças)."

5.1.7 **Renovação Através do Crescimento**

A capacidade de renovação deriva da folga de recursos que são subutilizados, habilidades existentes e da produção de recursos para expansão (FLECK, 2009). Em virtude da mudança constante do ambiente, a organização precisa renovar-se, gerando crescimento contínuo e permitindo a longevidade saudável, é preciso que haja mecanismos de reforço deste crescimento (FLECK, 2009).

Este é um desafio gerado em conseqüência, especialmente, dos desafios de empreendedorismo e navegação no ambiente. A forma como estes são enfrentados e tratados demonstrará como a organização promove sua renovação.

Nesse momento a organização não possuía capacidade de renovar-se com sua folga, pois esta pouco existia, e a que existia era utilizada para manter a organização, não para renovar. Entretanto, na sua criação e expansão, ela criou recursos que lhe permitiram tentar uma espécie de renovação, ou pelo menos, uma manutenção do que já era feito. Nos primeiros passos da organização, são gerados os recursos que permitirão o primeiro desenvolvimento da organização, Penrose (1980) explica a indivisibilidade de recursos como uma possibilidade de geração de folga e posterior crescimento das firmas. Apesar de não ter sido identificada a existência desses recursos indivisíveis no Iprede, este conseguiu utilizar seus poucos recursos para empreender através de algumas diversificações, relacionadas ou não.

A organização estimulava a pesquisa e o desenvolvimento, que podem ser compreendidos como indicativos para a renovação. Entretanto, nenhuma informação concreta foi colhida de ações que tenham gerado uma renovação da organização que possibilitasse o crescimento.

As ações pareciam buscar mais a manutenção do que já era feito do que a busca de algo novo como forma de crescimento da organização. A única ação que pode ser citada como uma tentativa de renovação foi o momento da criação da padaria do Iprede, o aproveitamento de contatos de doadores foi consultado para busca de novos, o que gerou essa nova forma de arrecadação e uma espécie de crescimento da organização, que agora contava com uma padaria que permitia uma nova entrada de recursos. Entretanto, tal renovação, posteriormente, foi percebida como não rentável, sendo, assim, uma tentativa de renovação que não trouxe muitos frutos. Outra ação que poderia ser destacada como de renovação foi a mudança de sede, mas esta aconteceu em detrimento da deterioração da sede anterior, sendo caracterizada como um crescimento de uma única vez, puxado pela necessidade latente da organização.

Nesse momento, ainda inicial, buscou-se desenvolver atividades que dessem maior suporte às atividades básicas da organização. As informações indicam que ainda não existiam condições adequadas para a ONG ser capaz de gerir novas formas de

diversificações que não estivessem estritamente dentro do foco. Tendo sido criadas algumas não relacionadas, sem ser rentáveis à organização, como o exemplo da padaria. O crescimento não aconteceu de forma contínua, mas sim de uma única vez, não revelando aspectos de renovação através de crescimento contínuo.

5.1.8 **Integridade Organizacional**

Fleck (2009) ressalta que o crescimento organizacional traz consigo potenciais ameaças à longevidade saudável. Este desafio pode ser percebido como conseqüência ao provisionamento de recursos humanos e gerenciamento da diversidade.

Apesar de a organização ainda não ter crescido ao ponto de ter ações que desviassem do seu propósito inicial, prejudicando a sua integridade, foram encontradas evidências que indicam a falta de manutenção da integridade, tendo em vista que muitas ações eram realizadas de forma isolada, sem focar tanto um objetivo comum.

Um aspecto desfavorável a esse desafio detectado no Iprede foi a rivalidade. A maior crise vivida nesta primeira fase foi uma conseqüência da rivalidade que existia dentro da organização. Rivalidade dentro da própria gestão prejudicou enormemente as ações do Iprede. Notícias como “Ana Maria Norões (presidenta) acusa diretoria do Iprede” (O POVO, 12.10.1993) revelam o clima de disputa que existia dentro da organização. Durante a crise vivida, foram fortes os momentos de tensão. Pouca informação era disponibilizada e o futuro era algo incerto. Além do clima de desconfiança gerado, existiam “lados” nos quais os funcionários não sabiam onde ficar, pois não sabiam o que seria melhor para a organização e para o seu futuro.

Foram muitas as rivalidades e o escândalo provocado em conseqüência disso foi forte, entretanto, não foram fortes a ponto de destruir a organização, pois esta tem um propósito considerado mais relevante para a sociedade, que tratou separadamente os conflitos e boatos do objetivo final da organização de cuidar das crianças desnutridas.

Os gestores mostravam-se distantes da área operacional da organização, sem acompanhar o dia-a-dia que era vivido no próprio prédio da instituição. A gestora principal, por acumular muitas funções, não podia acompanhar as rotinas desenvolvidas dentro do Iprede, pois sempre se encontrava em visitas ou campanhas pedindo ajuda da sociedade para conseguir manter a instituição, pelo menos, viva. “A Ana passava o dia no mundo”. Essa distância pode ter causado, em alguns momentos, a falta de integridade entre as funções desenvolvidas nos diversos níveis organizacionais.

Tais afirmações descritas acima podem ser verificadas no Quadro 35, que traz exemplos retirados dos depoimentos e das notícias de jornal que descreviam a rivalidade vivida dentro da organização.

Quadro 35 – Integridade X Fragmentação

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
Fragmentação	(Entrevistado 20)	"Então ela dava a informação e ela chegava lá na ponta completamente diferente."
	(Entrevistado 4)	"Aí eu percebi que lá dentro do Iprede tinha gente querendo se aproveitar da situação, aí eu pedi uma auditoria e realmente tinha gente lá que tava querendo, por quê? Porque eu tava fora e o pessoal que tava lá dentro, infelizmente desviou, e isso gerou uma crise muito grande, a imprensa tomou conta."
	Jornal	"Diretora do Iprede é afastada após denunciar irregularidades" (TRIBUNA DO CEARÁ, 12.10.1993)
	Jornal	"Presidente afastada da entidade diz que ex-companheiras tramaram contra ela" (TRIBUNA DO CEARÁ, 20.10.1993)
Integridade	Jornal	"Nova dirigente diz que Iprede está acima das irregularidades"

Não ocorriam reuniões de comunicação com o público interno, estando estes desempenhando suas atividades sem o conhecimento detalhado do que estava sendo desenvolvido pelos gestores da organização. Além dessa ausência de reuniões e sistemas de integração, as informações eram conflituosas; esse aspecto pode ser percebido nas notícias, que, algumas vezes, apresentavam informações diferentes de um mesmo assunto, por terem sido dadas por funcionários de áreas diferentes. O recrutamento de funcionários não apresentava um padrão a ser desenvolvido, de modo a caracterizar-se como fraco perante a necessidade que a organização demandava.

Portanto, a integridade organizacional não apresentou um bom acompanhamento a ponto de responder favoravelmente a esse desafio, não possuindo também mecanismos que integrem a implementação da formulação estratégica.

5.2. SEGUNDA FASE: A ADOLESCÊNCIA (1999 a 2005)

Iniciada em março de 1999, essa fase foi representada por duas presidentas à frente da gestão do Iprede. A primeira escolhida pela gestora anterior e a segunda passou da vice-presidência, ocupada no primeiro mandato desta fase, à presidência. Tal troca foi efetuada por acreditar que a segunda presidenta desta fase iria dispor de mais tempo para então tomar a frente do Iprede e representá-lo nas ações que fossem necessárias.

Conforme relatado no histórico, esse foi um período de poucas realizações relevantes para a instituição. Algumas parcerias e ações foram mantidas, ao mesmo tempo em que algumas atividades foram encerradas, como foi o caso, por exemplo, do fechamento da padaria e do setor de internamento. O internamento foi fechado sob fortes

questionamentos se aquela seria a melhor decisão no momento, entretanto foi uma ação impossível de ser evitada frente às dívidas financeiras que haviam sido acumuladas e o elevado custo para manutenção deste setor.

5.2.1 **Empreendedorismo**

Este desafio, ao contrário da fase anterior, não foi prioridade da gestão nesta fase. Não fosse o julgamento em relação ao risco, poderia ser afirmado que todas as dimensões foram trabalhadas de forma desfavorável para a organização, conforme pode ser visto no Quadro 36 abaixo.

Quadro 36 – Pólos do empreendedorismo

Dimensão			
√	*Satisficing*	Ambição	
√	Falha capacidade de levantar recursos	Capacidade de levantar recursos	
√	Estagnação / Retração	Expansão	
√	*More of the same*	Imaginação	
	Descuido com riscos evitáveis	Julgamento em relação ao risco	√
√	Foco excessivo	Versatilidade	
√	Miragem	Visão	

Neste momento, este desafio não parecia ser bem trabalhado na organização, pois não foi percebido o desenvolvimento ou a criação de qualquer ação diferente do que estava sendo elaborado durante o longo mandato anterior. As atividades permaneceram as mesmas, a forma de atender também e, principalmente, a forma de arrecadar recursos, a imaginação não foi uma característica identificada como forte. Durante algumas necessidades enfrentadas, o Iprede chegou a repetir campanhas feitas anteriormente visando atrair recursos: "*Na época nós resolvemos criar um novo meio de manutenção do Iprede... já tinha esse projeto, empresa amiga do Iprede, que foi no tempo ainda da gestão da Ana Maria" (Entrevistado 22).* Esta citação relata um determinado momento em que o Iprede necessitava aumentar o nível de arrecadação e a única saída identificada foi reproduzir um projeto anteriormente elaborado. Ou seja, a dimensão aqui identificada caracteriza que era feito ***more of the same***.

Os depoimentos indicaram a compreensão de que existia um excesso de reuniões burocráticas, que não levavam à concretização das ações, sendo a organização incapaz de inovar em aspectos diferentes. "*Era administração... pra fazer você tem que ter*

um dinheiro, então não tinha, era tanta reunião que não tinha a idéia de como você botar dinheiro lá dentro, botava na captação de recursos, via que não dava, fazia, fazia, era pouco" (Entrevistado 16). Com base neste relato, percebe-se que o processo de criação era limitado. A capacidade de levantar recursos era restrita, ou mesmo não existia. A gestão **justificava-se pela não ação**, percebendo-se facilmente nos relatos que o Iprede sofria por falta de recursos neste período.

O perfil proativo da gestora no mandato anterior também não foi identificado neste período; a prioridade era manter funcionando, e não tentar criar novidades que pudessem fazer ampliar ou modificar a estrutura.

A ambição movida pela voracidade e sede que alimentava a constante busca do novo, do melhor, identificadas na primeira fase, são outros aspectos que não foram percebidos neste período. Existia sim o receio em arriscar e de fugir do padrão que já havia sido estabelecido. A observação desse período permite a identificação de uma sensação de suficiência das ações anteriores. Continuava-se fazendo mais do mesmo que vinha sendo feito, sem grandes alterações ou inovações. *"Houve uma época, assim, muito difícil no tempo da Fatinha, depois nós recebemos uma doação da Receita Federal, sempre aquelas doações da Receita Federal" (Entrevistado 22)*. Este depoimento demonstra que foi vivida uma grande dificuldade durante este período, sendo utilizadas como solução campanhas e formas de arrecadação anteriormente realizadas, revelando a restrita capacidade de empreendedorismo. As formas utilizadas para levantar recursos e a forma de funcionamento da instituição pareciam estar corretas e satisfazer às expectativas da gestão, podendo ser facilmente percebida a ausência de ambição vivida no período.

A primeira gestora desta fase não tinha seu tempo dedicado exclusivamente ao Iprede. Ela dedicava um dia de sua agenda semanal à instituição, sendo este tempo um limitador do desenvolvimento de grandes novas ações e insuficiente para concluir as decisões básicas do funcionamento da organização. A segunda gestora, por sua vez, tinha uma visão mais administrativa, até mesmo pela sua formação, e não compreendia com muita profundidade o atendimento específico realizado no Iprede. Portanto, esses fatos apontam para uma limitação da visão, impossibilitando a descoberta de novas formas de ação ou mesmo de arrecadação.

Quanto à dimensão expansão produtiva retratada no período anterior, foi relatado que este não foi um grande momento ou período de realizações: *"Eu não estou criticando a administração de ninguém, mas eu vejo que o Iprede teve dois grandes momentos. Um foi a época em que a Ana Maria Norões era presidente e a época atual, do Dr. Sulivan" (Entrevistado 20).* Este período retrata, assim, uma fase de **estagnação** para a organização. Pelas matérias observadas nas reportagens coletadas, percebe-se que nada

de extremamente novo surgiu nessa época. Foi dada continuidade a algumas ações enquanto outras foram encerradas.

A gestão desta fase não era visionária como a anterior. A primeira presidência foi ocupada por um profissional da área da saúde, porém sua falta de tempo dificultou a elaboração de qualquer pensamento que pudesse ser concretizado lá dentro. Já a segunda gestão era ocupada por um profissional fora da área da saúde, o que limitou a ampliação das possibilidades a partir das atividades desenvolvidas na instituição. Identifica-se, assim, uma ausência do perfil visionário da primeira gestão. Em depoimento foi relatado que: *"As outras administrações não tinham essa visão médica, tinham uma visão social, mas não tinham uma visão técnica, isso também é uma coisa que é relevante dentro dessa visão" (Entrevistado 26)*. Tal afirmação se refere à ausência do desenvolvimento das atividades do Iprede, tendo mantido as mesmas ou mesmo encerrado algumas que não conseguiam mais ser desenvolvidas.

O **julgamento em relação ao risco** era cauteloso ao extremo, de modo a limitar as oportunidades da instituição. Tal fato foi relatado no seguinte depoimento: *"Porque quando você planeja algo, aquilo pode dar certo como pode não dar certo, mas você tem que ter coragem. Acho que o que faltava na Inez (presidente) era que ela planejava, mas ela não tinha a coragem de se arriscar" (Entrevistado 16).* Percebe-se que o risco era temido a ponto de restringir as ações do Iprede. Esse julgamento era tomado de forma excessiva, impedindo a organização de viver qualquer inovação. Nesse caso o julgamento é visto como impeditivo do empreendedorismo dentro da organização.

"A Inez (presidente) não mudou, estava a mesma coisa, era só reunião, aí eu disse, 'não, o Iprede vai fechar'" (Entrevistado 16), este depoimento refere-se ao **foco excessivo** vivido na gestão desta fase. Não eram pensadas novas formas de agir ou ações diversificadas que complementassem as anteriormente desenvolvidas. A soma do medo de arriscar à ausência de visão vivida na época impedia a organização de ter versatilidade.

O Quadro 37 abaixo resume, com exemplificação nos depoimentos, as dimensões destacadas nas entrevistas coletadas.

Quadro 37 – Dimensões do empreendedorismo

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacidade de levantar recursos	Entrevistado 22	"Agora sempre que tinha necessidade da nossa presença mais eu é que ia porque ela é terapeuta né, atende pessoas de manhã, de tarde e ás vezes até de noite e como eu estava aposentada eu tinha mais disponibilidade de ir pra lá né, por exemplo, dar entrevista no rádio, na televisão, festa que precisava o Iprede ser representado, tudo ela me pedia pra ir por causa dessa atividade dela do trabalho."
	Entrevistado 16	"Quando eu vi que a Inez não tomava as atitudes e que o Iprede ia fechar..."
Expansão produtiva	Entrevistado 20	"Eu não to criticando a administração de ninguém, mas eu vejo assim, o Iprede teve dois grandes momentos, foi a época que a Ana Maria Norões era presidente e a atual, do Dr. Sulivan."
	Entrevistado 31	"A Fátima (presidente) também não fez nenhuma obra como também não fez nenhuma mudança na parte de objetivos do Iprede, na parte das ações."
Imaginação	Entrevistado 16	"Era administração... pra fazer você tem que ter um dinheiro, então não tinha, era tanta reunião que não tinha a idéia de como você botar dinheiro lá dentro, botava na captação de recursos, via que não dava, fazia, fazia, era pouco." [Faltava idéias de como angariar recursos]
Julgamento em relação ao risco	Entrevistado 16	"Porque quando você planeja algo, você planeja daquilo acontecer, aquilo pode dar certo como não pode dar certo, mas você tem que ter coragem, acho que era o que faltava na Inez era que ela planejava, mas ela não tinha a coragem de se arriscar."
Versatilidade	Entrevistado 16	"A Inez não mudou, estava a mesma coisa, era só reunião, aí eu disse, não o Iprede vai fechar."
Visão	Entrevistado 26	"E as outras administrações que estiveram aí elas não tinham essa visão médica, tinham uma visão social, mas não tinham uma visão técnica, isso também é uma coisa que é relevante dentro dessa visão."

5.2.2 Navegação no Ambiente

Nesta fase os *stakeholders* identificados foram: sociedade, fornecedor, governo e imprensa. Abaixo segue a descrição do comportamento de cada um dos envolvidos no ambiente do Iprede. Os *stakeholders* escolhidos para análise de cada fase estão descritos de acordo com os dados coletados, não significando a não existência de outros envolvidos importantes para a instituição que não estejam citados nesta fase. Esta delimitação foi estabelecida em virtude da característica do presente trabalho que só permite o uso de informações disponíveis ao pesquisador.

5.2.2.1 Sociedade

Quadro 38 – Pólos de navegação (sociedade)

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
√	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√

A primeira parcela analisada da sociedade foram os doadores. Estes apresentaram-se próximos da organização, porém não foram identificadas ações de proatividade em busca da fidelização ou conquista de novos doadores ou outros tipos de colaboradores. As ações continuaram a ser feitas da mesma forma que eram feitas anteriormente: as campanhas eram praticamente as mesmas e o apelo continuava sendo um forte aliado do Iprede.

O nome já estabelecido e a **legitimidade** da organização faziam do Iprede uma instituição constantemente procurada por iniciativas externas para realização de campanhas ou de doações espontâneas. Este aspecto era muito favorável à instituição, pois a imagem já estava atrelada ao trabalho desenvolvido e este fato servia como atrativo de doações da sociedade que começava a inserir-se mais ativamente nas atividades sociais.

Em depoimentos, foi percebido que os escândalos que envolveram a organização descritos no histórico da empresa não findaram com a legitimidade desta. Em entrevista, ao perguntar se a legitimidade foi prejudicada frente às denúncias enfrentadas ao final da fase anterior, a resposta obtida foi: *"[...] ficou um pouco desgastado, mas eu acho que isso não comprometeu a imagem do Iprede não" (Entrevistado 29).* A sociedade reconhecia, durante todas as fases, a importância do Iprede e o seu papel desenvolvido em todas as camadas sociais. Obviamente, a crise vivida abalou, de certa forma, a credibilidade da organização na época. Porém. a legitimidade tanto da organização como da causa, foi sustentada durante todo esse período.

A dimensão **captura de valor** permaneceu viva, seja por ações desta fase, seja por ações do período anterior. Nos relatos percebeu-se que doações eram conquistadas e que a sociedade importava-se em destinar parte de seus recursos à sobrevivência do Iprede. Conforme Quadro 39, em depoimento, percebe-se que doações eram capturadas das mais diversas formas, inclusive através de material de divulgação, onde as empresas doavam desde a arte de criação das campanhas publicitárias até o espaço para veiculação destas.

Escolas, empresas, organizações de eventos e parceiros continuaram a fazer arrecadações a serem repassadas ao Iprede e auxiliaram a manter um nível de doações suficiente para a sobrevivência da instituição. Entretanto, a falta de busca proativa por parte da organização causou um queda nas arrecadações, frente a constantes aumentos nos custos fixos e folha de pagamentos. Não foram identificados fatores de **estratégia de navegação de moldagem** no ambiente de modo a priorizar o Iprede nas relações estabelecidas com a sociedade. Neste momento uma tentativa desse tipo de estratégia seria de extrema necessidade, tendo em vista que a instituição possuía uma elevada folha de pagamentos e necessitava de garantia para conseguir pagar os seus fornecedores. A segunda presidenta desta fase baseava-se no princípio de que os acontecimentos corretos chegariam na hora certa. Este misticismo reforçou a política de esperar que as doações chegassem e que as ações acontecessem. Portanto, poucas ações foram de iniciativa da instituição neste período.

"*Sempre, na maior parte, quem fez os contatos foi a Fatinha, sabe? Porque ela tinha muitos amigos, meus amigos eram assim mais ligados à imprensa, eu já tinha me aposentado há quatro anos então eu não tinha tantos contatos" (Entrevistado 22)*. Este depoimento nos permite identificar uma postura de aceitação da estrutura do ambiente, de modo que a gestora da época relata o reduzido número de seus contatos e a eles limita-se. Percebe-se que a **estratégia de navegação** utilizada era **de aceitação**, onde o ambiente era considerado como fator imutável, frente à falta de proatividade das ações da instituição na época. O próprio perfil gestor das representantes, baseado em seus princípios espirituais, prega a ação de esperar que os resultados cheguem, que não é necessário que a organização fique pedindo ou "mendigando".

Nos relatos foi identificado que os doadores, ao perceberem o Iprede em uma situação confortável, deixavam de contribuir com a instituição e isto prejudicou a sua arrecadação. Tal fato indica também que os gestores aceitavam essa situação e não agiam em tentativa de mostrar que o Iprede estava bem, mas que, para continuar bem, necessitava da continuidade das doações, revelando o perfil reativo da busca de doações, aceitando as normas da sociedade.

Outra **estratégia** identificada foi a **de desafio**, quando foi registrado que nem todas as regras eram cumpridas. Alguns impostos, como os trabalhistas, deixaram de ser pagos, prejudicando a conformidade do Iprede. Tal estratégia foi utilizada em um ambiente que dificilmente aceitaria a forma de relação vivida pelo Iprede, ou seja, a falta ou o atraso dos pagamentos de obrigatoriedades da organização, sendo, portanto, desfavorável à organização.

Quadro 39 – Dimensões da navegação (sociedade)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Sociedade	Captura de valor	Entrevistado 22	"Nós fomos lá conversar com ele e eles se colocaram assim à disposição pra auxiliar tudo, criaram tudo, cartão, banner, propaganda pra botar em ônibus, outdoor, houve empresas que cederam espaço em outdoor, empresas de ônibus que cederam espaço, enfim toda campanha foi feita gratuitamente. Espaço no rádio, espaço em televisão, nunca o Iprede desembolsou nada, né?"
		Jornal O Povo, 08.05.2004	"IBAMA doa peixe e lagosta de apreensões."
		Jornal Diário do Nordeste, 28.11.2000	"Programa Solidário Iprede Ibis para as crianças: rede Ibis lança programa solidário para o mês da criança em todos os seus hotéis."
Sociedade	Estratégia de navegação de aceitação	Entrevistado 22	"Você apresenta projetos, isso daí foi uma das coisas que eu aprendi com 'Saibaba', que ele disse que você não precisa pedir, porque se o projeto é bom, se ele vai trazer um bem para as pessoas, você não precisa estar mendigando, estar pedindo, você leva o projeto, apresenta e aquelas pessoas de bom coração, os homens de boa vontade com certeza se juntarão e participarão dele sem precisar que você esteja pedindo."
	Estratégia de navegação de aceitação	Entrevistado 18	"O que ela podia fazer ela fez entendeu e outra coisa dentro das possibilidades tinha muitas empresas, doação, tinha muita propaganda, divulgação entendeu, mas aí a divulgação começou a cair um pouquinho, eu acho que foi um negócio assim, o Iprede desabou assim de uma maneira rápida porque todo mundo achava, "não, o Iprede tem muito dinheiro, o Iprede ganha muito dinheiro," não tem aquele ditado que diz assim que tanto que você fala, fala, aí...eu com toda sinceridade, particularmente...um amigo meu que eu falei com ele, "não, o Iprede ta bom demais"...era isso aí entendeu."
Sociedade	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 18	"Dívidas do estado, de INSS né, dessas coisas né, que já existia também, aí começo, começou."
Sociedade	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 18	"As (diretorias) anteriores já eram pessoas assim de... de esperar em muitos casos entendeu, hoje é diferente. Era um pessoal mais acomodado entendeu, hoje não é de jeito nenhum."
Sociedade	Legitimidade	Entrevistado 29	"... desvio de doação, essas coisas, ficou um pouco desgastado, mas eu acho que isso não comprometeu a imagem do Iprede não."

	Entrevistado 22	"O que é que aconteceu, quando nós assumimos se tornou uma dificuldade muito grande a captação de recursos, porque onde a gente chegava, onde a gente chegava era a primeira pergunta, 'e como é que ta o Iprede, e aquele escândalo?' Porque as pessoas não esquecem, né?" [Credibilidade comprometida]

Algumas demissões foram feitas neste período como tentativa de redução dos custos, entretanto não foi o suficiente para nivelar o volume de recebimentos ao volume de gastos. As doações não eram mais suficientes para cobrir as necessidades da organização.

Freqüentemente lia-se na mídia que o Iprede estava prestes a fechar ou que o estoque de leite do Iprede era incapaz de atender à demanda do dia seguinte. Tais ações melhoravam no curto prazo a situação, porém, não resolviam o problema por completo. Eram apenas ações emergenciais que permitiam a sobrevivência no curto prazo.

Com avisos do risco de fechamento constantes na mídia e por opinião das pessoas que freqüentavam a organização nesta época, sabe-se que a estrutura física era extremamente precária e não revelava boas condições de atendimento ou de realizações de atividades que viessem a gerar recursos.

Essa imagem precária foi amplamente divulgada e é uma barreira a ser vencida até os dias de hoje pela atual gestão, pois uma parcela da população não deposita confiança quando se anuncia que determinados eventos serão realizados nas estruturas no Iprede. Era necessário um cuidado para que a imagem precária não abalasse a captura de valor da organização, mas esse cuidado não foi identificado nas ações do Iprede.

Os contatos das gestoras não eram tão numerosos a ponto de alavancar a arrecadação de recursos neste período de crise. Portanto, estas não tinham muitas opções de atividades fora das ações padrões de arrecadação da organização. O que ainda ajudou a sustentar a ONG nesse período foram os bons contatos que já haviam sido estabelecidos.

A vizinhança, que foi forte aliada do Iprede no período anterior, foi esquecida, ou ignorada, por essa gestão. Em depoimento de membros da AMAI, percebe-se claramente uma mágoa com os gestores deste período por não terem apoiado as atividades da associação, quando estas tinham como maior objetivo ajudar o Iprede.

Portanto, nas esferas da sociedade analisadas, a organização não se preocupou em navegar no ambiente de forma ativa, buscando tornar a população parceira aliada; mas sim agiram de forma reativa às necessidades encontradas.

5.2.2.2 Governo

Neste período, o governo não foi um bom parceiro do Iprede, ao mesmo tempo em que o Iprede não foi um bom parceiro para ele. Em todas as dimensões, foram identificadas características que indicam a forma reativa de relação com o governo.

Enquanto o governo continuava a fingir não identificar na sociedade os problemas revelados pelo Iprede, o Iprede não fazia a sua parte – a instituição nem sequer pagava suas obrigações legais, como, por exemplo, o FGTS citado em uma das entrevistas: "Ainda tinha débito porque o IPREDE tinha débito com... FGTS..." (Entrevistado 22).

Quadro 40 – Pólos de navegação (Governo)

Dimensão			
√	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	
√	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	
√	Ausência de legitimidade	Legitimidade	

Denúncias de irregularidades aconteceram neste período. Houve funcionários que registraram queixas às autoridades contra o Iprede, que não mantinha suas obrigações quitadas. Sua **legitimidade** era questionada pelas entidades governamentais: *"O Lúcio Alcântara (governador) [...] disse assim, "essas pessoas inventam de criar essas ONGS e depois vêm atrás de dinheiro do Governo", mas foi de uma indelicadeza, ficou todo mundo olhando [...] para nós foi assim muito chocante, principalmente" (Entrevistado 22).* Nesta fala o governador insinuou o propósito da ONG e questionou sua atividade, como se o estado não carecesse dessa assistência e essa atividade tivesse sido criada por vontade própria dos participantes, sem qualquer necessidade.

Esta ausência de parceria entre o governo e o Iprede gerou inúmeras desvantagens e dificuldade à instituição na época, que sofreu fortes pressões para seu fechamento ou mesmo sua passagem de poder para as mãos do Estado. O corte de verbas aumentou as dificuldades vividas. A dimensão **captura de valor** não foi bem trabalhada neste período, sendo uma fase de grandes cortes de verbas anteriormente conquistadas.

O fato que justificava a maior rivalidade entre o estado e o Iprede fora a realidade revelada pela instituição à população, que não conhecia tamanha pobreza vivida no estado, tendo em vista as campanhas políticas que mostravam apenas as belezas do Ceará. Essa realidade sofrida prejudicava os governantes em suas campanhas políticas, pois ia ao contrário das idéias defendidas no relato das realizações de cada governo que estava no mandato.

Quadro 41 – Dimensões da navegação (Governo)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Governo	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 22	"Ainda tinha débito porque o IPREDE tinha débito com... FGTS..."
Governo	Legitimidade	Entrevistado 22	"E então quando foi no ano de 2004 o governador resolveu fazer tipo uma licitação, mas eu me lembro que essa verba foi diminuída e finalmente ela foi cortada, sei que teve uma redução e depois ela foi cortada, nós não conseguimos mais reaver essa verba então entramos numa crise muito grande."
		Jornal O Povo, 14.11.2002	"FHC acha que não há fome no Brasil."
Governo	Captura de valor	Entrevistado 16	"Aí entrou o Lúcio e o Lúcio tirou 50% do dinheiro do IPREDE."
		Jornal Diário do Nordeste, 24.06.2002	"Corte no repasse do SUS prejudica o Iprede. O número de leitos do Instituto de Prevenção à desnutrição já diminuiu de 50 para 36."

Na relação com o governo, o clima parecia ser um tanto quanto hostil. Na fase anterior não havia sido criado um ambiente agregador. Entretanto, o governo passou a ser colaborador da organização, sendo o maior responsável pelas arrecadações desta. Apesar de destinar parcela da verba, o governo ainda não aceitava tudo o que era mostrado pelo Iprede. A boa imagem criada nos momentos de campanha eram parcialmente destruídas quando a população assistia ao aumento do número de atendimentos a crianças desnutridas realizado pelo Iprede.

Portanto, os fatos que caracterizam a relação com o governo revelam um aspecto desfavorável ao caminho a ser seguido da organização. O período analisado foi de muita dificuldade vivida pela instituição, sendo esta ameaçada inúmeras vezes de ser fechada.

5.2.2.3 Fornecedor

Quadro 42 – Pólos de navegação (Fornecedor)

Dimensão			
√	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	
√	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	

Com base nos depoimentos coletados, pôde-se identificar que neste período a relação entre a organização e seus fornecedores não era a mais amigável possível. O Iprede já não conseguia mais cumprir os prazos estipulados de pagamento, o que resultava em atrasos freqüentes aos seus fornecedores. Dívidas eram renegociadas, mas no novo prazo ainda era impossível de serem pagas.

Tais fatos já eram de conhecimento de todos os fornecedores e de grande parte da sociedade, sendo, portanto, dificultada a conquista de crédito por parte da organização, piorando ainda mais a situação enfrentada. *"... Dívidas de quinhentos mil reais, [o Iprede] não tinha crédito na praça, uma situação muito, muito delicada" (Entrevistado 26),* depoimento como este revela a dificuldade enfrentada de conseguir fornecedores para atender ao Iprede, mostrando que a organização não conseguiu **capturar valor** com seus público fornecedor, muitas vezes não conseguindo o fornecimento necessário.

Apesar de os fornecedores compreenderem e apoiarem a causa defendida pela organização, era impossível oferecer mais crédito e continuar fornecendo matéria prima a um cliente que há meses não realiza o pagamento. O Iprede não tinha condições e não demonstrava esforço para melhorar sua relação com possíveis ou mesmo atuais fornecedores. A imagem foi fortemente prejudicada e os indícios revelam uma trilha para um caminho da autodestruição.

A **estratégia de navegação do tipo desafiar** também foi adotada neste caso, pois o Iprede desconsiderava a obrigatoriedade do pagamento, tendo em vista que, em muitos meses, suas arrecadações não eram suficientes para honrar os seus compromissos. As informações não indicam que esta era uma ação intencional, entretanto, ao desonrar com o acordo estabelecido, o Iprede desafia as normas estabelecidas no ambiente. Por maior boa vontade que tenha o parceiro, é difícil a compreensão da falta de pagamento por meses seguidos.

Quadro 43 – Dimensões da navegação (Fornecedor)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Fornecedor	Captura de valor	Entrevistado 26	"...Dívidas de quinhentos mil reais, não tinha crédito na praça, uma situação muito, muito delicada."
Fornecedor	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 24	"(Teve um tempo que o Iprede ficou devendo?) Foi há pouco tempo."
		Entrevistado 22	"Tinha que resolver, né? Tivemos assim, problemas de questões na justiça que ás vezes os empregados botavam, né? Nós íamos pras audiências e íamos resolvendo, né?"

5.2.2.4 Imprensa

A relação com a imprensa, diferentemente da relação com o governo, foi bem trabalhada neste período. Conforme Quadro 44 abaixo, percebe-se que o Iprede conseguiu capturar valor, usar corretamente suas estratégias de navegação, conquistar legitimidade e monitorar bem o ambiente na sua relação com a imprensa.

Quadro 44 – Pólos de navegação (Imprensa)

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√
	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

Assim como em todos os momentos da vida da organização, a mídia também esteve presente nesta difícil fase. Na maioria das vezes, apoiando e pedindo socorro para a organização, que sofria constantes ameaças de fechamento. Entretanto, quando tinha que apontar defeitos ou desvios vividos dentro da organização, a mídia também não poupou espaço.

Conforme era feito no período anterior, existia uma atividade proativa de divulgação das ações. Mas a própria mídia, por gostar de mostrar matérias apelativas, buscava muitas vezes a organização para colocar em pauta este assunto.

Portanto, esta parcela de busca proativa por parte da organização não era capaz de manipular ou saber antecipadamente tudo que seria publicado em mídia, sofrendo algumas vezes por notícias que fugiam do controle da organização. Era utilizada a **estratégia de navegação de aceitação**, tendo em vista que o Iprede aceitava o ritmo ditado pela mídia, ritmo de veiculação das campanhas e necessidades vividas dentro do Iprede. Não foi identificada ação de tentativa de controle ou manipulação da mídia. A **estratégia de navegação de moldagem** também foi identificada como tentativa da organização, que entregava prêmios e homenagens à mídia que a acompanhava e ajudava durante toda sua vida.

Quanto ao **monitoramento**, a atividade que o representava era a de coleta e acompanhamento de todas as matérias e manchetes veiculadas com o nome do Iprede, isto foi percebido e, inclusive, utilizado como material de estudo e análise na realização do

presente trabalho. Matérias inclusive de assuntos correlatos eram coletadas, a fim de monitorar o que estava sendo veiculado na mídia a respeito das causas sociais.

A **captura de valor** da imprensa para o Iprede ainda era uma conquista da instituição, que tinha suas notícias constantemente veiculadas e suas campanhas amplamente apoiadas. Além de divulgar o Iprede, a imprensa ajudava-o a mostrar a fome que ainda existia no estado do Ceará: “Fome mata na capital” (Jornal).

O Iprede, para promover sua divulgação na mídia e o seu prestígio com *stakeholders* importantes, entregava o “prêmio Iprede”, contando, sempre, com a cobertura da imprensa: “Sistemas verdes mares recebe prêmio Iprede” (Jornal Diário do Nordeste, 17.12.2002). Outras manchetes revelam esse apoio fornecido pela imprensa à instituição: “SOS Iprede: crianças desnutridas podem ter recuperação comprometida” (Jornal O Povo, 29.05.2003).

As campanhas eram publicadas e divulgadas sem qualquer custo para o Iprede. Jornais de grande circulação veiculavam e validavam a realização das campanhas sem qualquer custo para a organização: “Semana Santa Iprede: nessa páscoa, não é ovo de chocolate que vai fazer a diferença” (Jornal O Povo, 16.04.2003).

O próprio sistema de comunicação da cidade iniciava campanhas para a instituição, resultado de trabalho anterior e constantemente realizado de parceria entre o Iprede e os órgãos da imprensa, sem priorizar apenas um ou outro grupo de comunicação, mas valorizando sempre os meios de comunicação. Como exemplo, pode-se citar a campanha feita pelo grupo de televisão que realizou campanha em prol do Iprede: “Sistema Verdes Mares faz campanha para o Iprede” (Jornal Diário do Nordeste, 15.03.2003).

Quadro 45 – Dimensões da navegação (Imprensa)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Imprensa	Legitimidade	Jornal Diário do Nordeste, 20.01.2003	"Chuvas trazem esperança e também desnutrição."
		Jornal O Povo, 20.12.2000	"ONG dá perspectivas a crianças e adolescentes."
		Jornal Diário do Nordeste, 08.06.2000	"Índice de crianças desnutridas ainda é alto no Ceará."
Imprensa	Estratégia de navegação de moldagem	Jornal Diário do Nordeste, 17.12.2002	“Sistemas verdes mares recebe prêmio Iprede.”
Imprensa	Captura de valor	Jornal Diário do Nordeste, 28.07.2004	"Iprede está sem leite em pó para crianças carentes."

	Jornal Diário do Nordeste, 05.08.2000	"Iprede lança campanha."

5.2.3 **Gerenciamento da Diversidade**

Quanto ao gerenciamento da diversidade, a única dimensão identificada foi a ausência de capacidade de coordenação, conforme mostrado no Quadro 46 abaixo.

Quadro 46 – Pólos da gestão da diversidade

Dimensão			
√	Falha capacidade de coordenação	Capacidade plena de coordenação	

Frente à redução da arrecadação do Iprede e às dificuldades de coordenação, os setores que haviam sido criados na primeira fase foram sendo fechados. A nova gestão não conseguiu coordenar todas as atividades que funcionavam em paralelo. Portanto, a complexidade da diversidade da organização, no sentido de número de setores, estava sendo reduzida.

Greiner (1998) descreve que a organização, com o passar do tempo, torna-se mais complexa e começa a necessitar de técnicas de gestão mais aperfeiçoadas, com maior controle e liderança. Entretanto, o Iprede, neste período, reduziu a sua complexidade, diminuindo o seu número de funções e atividades desenvolvidas. Atividades tais como manipulação de remédios, internamento e produção e comercialização de produtos alimentícios foram encerradas, reduzindo a complexidade da organização.

Fleck (2009) descreve a falha no gerenciamento da diversidade como causador de ausência de integridade da organização. Entretanto, não foi observada essa conseqüência ainda neste momento, as atividades não possuíam a característica de funcionar separada ou isoladamente, elas apenas não funcionavam bem. A integridade descrita na teoria pode ser abalada por atividades de setores distintos sendo desenvolvidas com propósitos ou objetivos diferentes, que podem dividir a organização em partes. Essa característica desintegradora não foi identificada nas ações da organização.

As características identificadas demonstram uma falha na **capacidade de coordenação** de diferentes atividades, que eram muito diversas no início desta fase. Essa coordenação falha não parece ter prejudicado a integridade da organização, porém, não permitiu a continuidade de todas elas.

A única atividade mantida havia sido o ambulatório, atividade central da organização. Portanto, a concentração no seu foco foi mantida e a sua integridade não foi abalada.

Apesar de o Iprede não ter abalado a sua integridade por falta de gerenciamento da diversidade, essa ausência prejudicou o funcionamento da instituição como um todo: "Veja só, porque no início o IPREDE começou com crianças, bem fechado o internamento, ampliou-se o ambulatório, foi pra comunidade e depois regrediu, parou, fechou, né? Fechou o internamento, quase fecha o ambulatório, acabou com o trabalho com a comunidade e agora está sendo resgatado tudo isso de novo" (Entrevistado 20). Este depoimento revela que a atividade principal correu o risco de ser findada, fechando, inclusive, a organização.

Não foram identificadas características que indicassem a existência de rivalidade no período, como haviam sido destacadas na fase anterior. A direção parecia estar em conformidade com as ações dos coordenadores e dos funcionários que atuavam diretamente no trabalho operacional.

Quadro 47 – Dimensões da gestão da diversidade

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacidade de coordenação	Entrevistado 20	"Veja só, porque no início o IPREDE começou com crianças, (sendo) bem fechado, (só com) o internamento, (depois) ampliou-se o ambulatório, foi pra comunidade e depois regrediu, parou, fechou, né? Fechou o internamento, quase fecha o ambulatório, acabou com o trabalho com a comunidade e agora está sendo resgatado tudo isso de novo."
	Entrevistado 20	"Outra coisa que a gente já dizia antes, através do SUS, que foi o grande aumento da captação de recursos, mas que os outros gestores não tinham coragem de contratar pessoal pra poder aumentar recursos."
	Jornal Diário do Nordeste, 19.02.2005	“Iprede fecha ala de internamento.”
	Jornal Diário do Nordeste, 17.03.2005	“Internações continuam suspensas.”

5.2.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos**

Na gestão de recursos humanos, a organização respondeu de forma falha em todas as dimensões, atendendo às necessidades de forma tardia e falhando no processo de renovação e não trabalhando a retenção, conforme Quadro 48 abaixo.

Quadro 48 – Pólos da gestão de Recursos Humanos

Dimensão			
√	Atendimento tardio das necessidades	Antecipação das necessidades	
√	Falha capacidade de renovação	Plena capacidade de renovação	
√	Ausência de retenção	Retenção	

Se tivessem sido concedidas notas à forma como a organização enfrentou os desafios, este, certamente, seria o desafio que receberia uma das notas mais baixas. Os recursos humanos foram praticamente esquecidos neste período. Nem sequer as atividades básicas competentes a este setor foram capazes do mesmo desenvolver. Já que não existiam recursos disponíveis, os gestores não conseguiam efetuar o pagamento da folha funcional. Os recursos eram escassos e as obrigações elevadas. Qualquer arrecadação conquistada era rapidamente alocada para cobrir um débito gerado anteriormente.

Os funcionários viveram, assim, um longo período de atrasos salariais. Esses atrasos acumularam-se em até quatro meses, levando os funcionários a enfrentarem uma grave crise financeira. Muitos deles tiverem seus nomes cadastrados em sistemas de cobranças por não serem capazes de efetuar pagamentos de contas, desde as supérfluas até as essenciais. Inúmeros relatos descrevem tais atrasos de pagamentos, como por exemplo: *"A empresa estava numa situação extremamente... vamos dizer assim, chegando até a pagar todos os funcionários com dois, três meses de atraso, coisas que não se concebe numa organização, né?" (Entrevistado 26*). O Quadro 49, a seguir, descreve outros desses exemplos que se referem ao difícil período vivenciado. Com base nestes depoimentos, pode-se concluir que a dimensão **antecipação das necessidades** não era trabalhada pela organização, que não tinha condições sequer de atender ou cumprir suas necessidades básicas, quiçá antecipar algumas que pudessem vir a surgir ao longo do tempo.

Foi um período de muitas dificuldades. Trabalhar e em troca não receber nem o valor necessário para o transporte de suas residências até o local de trabalho não foi fácil para os funcionários, que, mesmo assim, não deixaram de cumprir suas cargas horárias.

Foram realizadas algumas demissões para enxugamento da folha de pagamentos, causando, portanto, um grande susto para os que lá trabalhavam, pois, além de não saberem quando receberiam seus salários, não tinham a informação de se seriam demitidos ou não a qualquer momento.

O clima, portanto, era de tensão. O ambiente de trabalho era um local tenso, onde não se sabia quem estaria ali no dia seguinte ou, quando receberiam suas remunerações por estarem ali. Os funcionários estavam revoltados, sendo, inclusive veiculada na mídia notícia mostrando à sociedade a situação da relação vivida entre o Iprede e seus colaboradores internos: “Demissões revoltam funcionários” (Jornal).

As cem demissões realizadas na época causaram um grande tumulto que foi amplamente divulgado na mídia. Além de terem sido demitidos, esses funcionários não recebiam há meses e não tinham segurança alguma de que receberiam os seus direitos rescisórios para suprir suas necessidades enquanto estavam desempregados.

As condições de trabalho também não eram agradáveis. Muitos funcionários relataram que até a comida oferecida era ruim. A estrutura na qual eles desempenhavam suas funções eram de extrema precariedade, dificultando, algumas vezes, suas ações.

O clima de insegurança pairava sobre o Iprede e os funcionários que lá trabalhavam sentiam-se pressionados, até mesmo para que não fossem considerados desnecessários e serem cortados no próximo lote de demissões que poderia acontecer a qualquer momento.

A dimensão **renovação** refere-se à forma de contratação e a constância que esta acontece. Com base nas entrevistas, foi percebido que a contratação não obedecia uma programação prévia, ela era feita conforme surgia a necessidade e a seleção de pessoas era com base na indicação de amigos e funcionários da instituição. *"(Como eram feitas as contratações?) De um modo geral eram pessoas indicadas, mas aí a gente passava pra Francisca quando era da área dela pra ela fazer entrevista e tudo. Quando era da área administrativa ou era o Otávio ou então o Ricardo Gabone, que foi gerente administrativo financeiro" (Entrevistado 22),* este depoimento descreve que não existia uma forma padrão ou programada de seleção dos funcionários, entretanto, fica a dúvida se nesta fase da organização, conforme as descrições de Greiner (1998), existe a necessidade dessa formalidade ou se o tamanho da organização a incapacita de exercer tamanha programação.

Frente aos atrasos salariais e a falta de estrutura física adequada, a **retenção** dos funcionários ficava fortemente prejudicada, acontecendo apenas de forma natural pelo medo que alguns tinham de não conseguir outro emprego no mercado de trabalho.

A insatisfação estava no discurso dos funcionários, que não conseguiam unir o prazer em trabalhar na ação social à conquista dos seus direitos básicos: "O salário atrasado, os impostos atrasados, as pessoas ficam insatisfeitas" (Entrevistado 19).

Percebeu-se nos relatos que os profissionais que tinham mais opções no mercado de trabalho, tais como os médicos, não optavam por ficar no Iprede: "*Logo depois ele saiu pra ser médico de lá porque os médicos não queriam (ficar) porque não recebiam"*

(Entrevistado 19), era difícil manter-se em um emprego, por opção, em que não se recebesse remuneração. Os jornais veiculavam a dificuldade enfrentada pelo Iprede pela falta de médicos para trabalhar na instituição: “Sem médicos, Iprede entra em crise” (Jornal Diário do Nordeste, 23.12.2001).

Não se faz necessário descrever que atividades de recursos humanos não eram feitas nesta fase. Atividade como treinamento, desenvolvimento profissional, plano de cargos, dentre outros, eram impossibilitados de acontecer, tendo em vista que nem o básico essencial estava sendo cumprido.

Portanto, a gestão de recursos humanos, que nem chegou a existir, sendo chamada no Iprede apenas de “Setor Pessoal” foi extremamente falha nesta fase, tendo sido desenvolvidas apenas as atividades básicas de controle de freqüência e folha de pagamentos.

Quadro 49 – Dimensões da gestão de recursos humanos

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	Entrevistado 26	"A empresa estava numa situação extremamente... vamos dizer assim, chegando até a pagar todos os funcionários com dois, três meses de atraso, coisas que não se concebe numa organização né?"
	Entrevistado 31	"Além da dívida em dinheiro tinha uma dívida interna muito grande de quatro meses de atraso de folha, nessa época o IPREDE tinha 157 funcionários."
	Entrevistado 21	"Quando eu cheguei aqui o IPREDE tava passando por uma dificuldade muito grande, pra você ter uma idéia, passaram bem seis meses sem os funcionários receber dinheiro porque não tinha de onde vir o dinheiro."
	Entrevistado 19	"Também (foi) muito difícil, as coisas não eram em dias... foram demitidos quarenta e cinco pessoas pra ver se melhorava as coisas."
	Entrevistado 16	"Aí tinha alimento e funcionário sem receber, eu ia lá pro almoxarifado e dava uma cesta pros funcionários, os humildes estavam passando fome, sabe?"
Renovação	Entrevistado 22	"(Como era feitas as contratações?) Olha de um modo geral eram pessoas indicadas, mas aí a gente passava pra Francisca quando era da área dela pra ela fazer entrevista e tudo. Quando era da área administrativa ou era o Otávio ou então o Ricardo Gabone que era, que foi gerente administrativo financeiro."
Retenção	Entrevistado 16	"Logo depois ele saiu pra ser médico de lá porque os médicos não queriam porque não recebiam."
	Entrevistado 14	"O salário atrasado, os impostos atrasados, as pessoas tinham assim sabe, insatisfeitas."

Entrevistado 26	"Porque muitas pessoas sentiram na sua pele né, seus salários eram atrasados, quando chegava um tostão era rateado, os pedacinhos dos recursos pra poder as pessoas receberem seus salários atrasados."

5.2.5 **Gerenciamento da Complexidade**

Conforme descrito na fase anterior, esse desafio trata da forma de resolução de problemas ou a antecipação desta com relação aos outros quatro desafios acima analisados. Indo desde *ad-hoc* até sistemática, a forma de resolução de problemas na organização pode ser descrita conforme a empresa trabalha seu aprendizado, sua capacidade de resolver problemas e seu tempo de análise.

Se o desafio não é em si bem trabalhado, tampouco será a gestão da complexidade deste desafio. É impossível sistematizar algo que não existe. Portanto, pode-se dizer que, se não havia **empreendedorismo**, o **aprendizado**, a **forma de solução de problemas** de empreendedorismo e o **tempo de análise** dos assuntos relacionados a este desafio não existiam na organização. Este desafio, por não ser bem trabalhado, não foi identificado como sistemático.

Portanto, a gestão da complexidade do empreendedorismo não foi identificada, tendo em vista que não havia uma busca pró-ativa de novas ações, acontecendo apenas em resposta às solicitações do ambiente. As ações eram realizadas em seqüência ao surgimento das necessidades ou urgências, não existia uma antecipação para evitar problemas.

A gestão da complexidade da **navegação no ambiente**, relacionada aos parceiros doadores citados no depoimento a seguir, parecia não funcionar bem. Apesar de existirem muitos parceiros, o **tempo de análise** era extremamente longo, prejudicando o acontecer dos fatos. "Naquela época havia projetos, havia doações, havia o SUS, mas as coisas pareciam não estar funcionando, as coisas... era como se tivesse eternamente... não é que hoje o Iprede viva num mar de rosas entendeu, mas quando você planeja alguma coisa fica mais fácil de você dar uma continuidade" (Entrevistado 25), este relato compara as ações vividas na fase da adolescência à fase adulta, relatando a morosidade dos acontecimentos anteriores comparada ao planejamento que passa a existir na fase subseqüente.

A **resolução de problemas** também não se demonstra sistemática. Por existir muita burocracia e poucas ações efetivas, a organização fica presa a problemas que poderiam ser evitados. Ao final dessa fase, algumas verbas conquistadas foram

impossibilitadas de serem recebidas por motivos de irregularidade no cumprimento das obrigações do Iprede junto aos órgãos governamentais. Este fato não ocorreu apenas uma vez, revelando que o Iprede não desenvolveu o **aprendizado**, prejudicando a sua relação com os diversos parceiros no ambiente.

Quadro 50 - Pólos de gestão da complexidade na navegação no ambiente

Dimensão			
√	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	
√	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

Não foi identificado o gerenciamento da complexidade no desafio da navegação no ambiente. Esperava-se primeiro surgir o problema ou a necessidade, para então ser feita a busca do *stakeholder* que poderia ajudar a solucionar.

Na **gestão da diversidade**, observou-se que houve falha na capacidade de coordenação, conforme relatado anteriormente. Esta falha prejudicou, também, o desenvolvimento de uma sistematização eficaz das atividades da organização. A tomada de decisões foi sistematizada, entretanto, foi feita de uma forma extremamente burocrática, prejudicando o tempo de realização das atividades da organização: “A segunda presidenta também, a terceira já colocou todas as decisões passando pelo conselho o que tornava isso tudo muito confuso e burocraticamente muito lento” (Entrevistado 31). Tal lentidão prejudicou a **capacidade** da organização **resolver problemas** com agilidade.

O **aprendizado** não era característica forte do Iprede: “As coisas quando eu cheguei lá, sabe? Eu tinha que ver cada passo lá porque era assim, o almoxarifado não tinha nada anotado, chegava a doação, ia, era tudo muito solto, era como se fosse uma casa grande e uma das coisas que eu, porque eu só ia uma vez, duas vezes...” (Entrevistado 16). Os problemas repetiam-se rotineiramente e nada era modificado para melhor resolvê-los. Os processos de solução aconteciam cada vez de uma forma diferente, não sendo aproveitada a experiência anterior para a próxima eventualidade.

O **tempo de análise** da organização, por não ter suas ações sistematizadas de forma efetiva, era prejudicado: "Mas a gente tinha essa noção de que as coisas iam ocorrendo muito sem ter um planejamento, um apagar de fogo, estourou um fogo aqui, vou

apagar" (Entrevistado 25), percebe-se que as ações eram feitas de forma emergencial, sem um tempo ideal para análise dos fatores em busca de melhor resolver o problema.

Quadro 51 - Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade

Dimensão			
√	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	
√	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

A gestão da complexidade do desafio de **provisionamento de recursos humanos**, assim como os demais, também foi falho. As contratações eram feitas sob demanda, até mesmo pelo tamanho da organização neste período. No setor pessoal, o que mais aconteceu nessa época não foi a contratação de novos funcionários, mas sim a demissão dos antigos. Este foi um período de elevados cortes, em tentativa de manter o funcionamento da organização. Outro fator causador desse elevado número de demissões foi o encerramento das atividades de internamento, setor que exigia a manutenção de muitos funcionários na folha de pagamentos da organização.

Em uma das levas de demissões realizadas na organização, foi feito um estudo de necessidade do Iprede, organizando quem era necessário para instituição e quem não era:

> "Então a Patrícia, ela na época convidou o Odorico, falou com o Odorico que é o atual Secretário de Saúde, ele era Secretário de Saúde lá de Sobral, aí ela disse: “não, o que eu posso fazer é falar com o Odorico, que ele tem uma equipe que ta fazendo um trabalho lá em Sobral e tal, pra vir aqui pro Iprede e fazer um levantamento de funções, de... fazer remanejamento de pessoal, enfim fazer todo um estudo pra ver de que maneira nós podemos diminuir essa folha”, e então assim foi feito, esse pessoal veio e ficaram alguns meses lá conosco e ao final então nós tomamos a decisão de demitir o pessoal, foi um custo muito alto pro Iprede, mas graças a Deus" (Entrevistado 22).

Esse processo aconteceu de forma organizada, entretanto, não gerou **aprendizado** para a organização, tendo sido este levado com toda a equipe disponibilizada pelo governo após o final das atividades.

As outras dimensões da gestão da complexidade não puderam ser identificadas na análise deste desafio, portanto, delas nada pode ser concluído nesta análise.

Quadro 52 - Pólos de gestão da complexidade no provisionamento de recursos humanos

Dimensão			
√	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	

Portanto, apesar de ter sido iniciada uma tentativa de sistematização das atividades de atendimento neste período, não foram identificados aspectos que indiquem a sistematização da resolução de problemas dentro da organização como um todo na gestão de seus desafios. Assim como não existia na fase anterior, nada foi criado de padronização deste período.

Quando surgiam problemas, a organização via-se em apuros para solucioná-los, principalmente porque só contava com a presença dos gestores um dia da semana, sendo este dia o momento de todas as decisões.

Todos estes aspectos marcaram na organização uma característica de estar sempre apagando incêndios, diante de tantos problemas que surgiam no dia a dia da instituição: "Ali como a gente dizia, na nossa época foram sete anos que quase, como se diz, sempre apagando incêndios, apagando incêndios, então muita coisa a gente poderia ter feito" (Entrevistado 22). A administração, no segundo mandato, foi ocupada por uma profissional que não era da área da saúde, comprometendo algumas vezes o bom funcionamento do todo, pois era difícil a compreensão da importância de todas as atividades realizadas. As ações eram muito soltas e não era feito o acompanhamento necessário. Várias vozes falavam e não se sabia qual corretamente guiava a organização, sendo um período um tanto quanto confuso na definição das tarefas da gestão.

Em suma, o Quadro 53 abaixo reúne algumas citações das entrevistas que permitem uma melhor compreensão de como foi trabalhado o desafio da gestão da complexidade da organização na fase da adolescência.

Quadro 53 – Dimensões da gestão da complexidade

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacitação para solução de problemas	Entrevistado 16	"Era muito difícil viu Mariana, era assim, eu me sentia que eu ficava numa coisa que não era pra mim ficar, era apagando fogo de coisas banais e a gente não caminhava."
	Entrevistado 16	"A mãezinha tinha que dormir sentada porque a gente não tinha recebido doação de colchão, essa coisa de não ter, de ser tudo solto, o que entrava, o que saía, o que era vendido, não se sabia quanto que o bazar dava, tinha a noção que a pessoa dava, deu tanto, deu tanto, mas nada era contabilizado assim."

	Entrevistado 22	"Ali como a gente dizia, na nossa época foram sete anos que quase, como se diz, sempre apagando incêndios, apagando incêndios, então muita coisa a gente poderia ter feito."
Tempo de análise	Entrevistado 25	"Era uma coisa assim era, apesar de eu estar distante, num setor distante, num setor que era de outra instituição que estava aqui dentro, né? Mas a gente tinha essa noção assim de que as coisas iam ocorrendo muito assim sem ter um planejamento, um apagar de fogo, estourou um fogo aqui, vou apagar."
	Entrevistado 16	"Eu achava que o administrador era muito lento, pra fazer uma coisa tem que ser um administrador que ele seja mesmo administrador."
	Jornal O Povo, 12.03.2003	"Doações: a demanda de crianças desnutridas no Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade (Iprede) cresceu em 90% nesse período de chuvas. Se não receber doações em pelo menos dois dias, a entidade corre risco de paralisar temporariamente os atendimentos."

5.2.6 **Folga**

A folga não foi um fator identificado na organização, ao contrário, foi identificado que, neste período, acontecia a falta: "Porque olha, faltava tanto leite, faltava dinheiro pra pagar, era problema com o motorista" (Entrevistado 16), os depoimentos revelam que a falta estava presente em muitos setores e que nada sobrava: "Não sobrava para nada não" (Entrevistado 16).

O uso da folga como recurso facilitador da expansão da organização não teve lugar neste período. A crise tomou conta da organização e a dificuldade era ter o suficiente para manter viva a instituição, os gestores não tinham condições de pensar em sobrar, quando a realidade vivida era a de falta de recursos.

5.2.6.1 Financeira

Em meio à maior crise financeira vivida pela organização, tendo sida obrigada a fechar boa parte de sua estrutura para ser capaz de continuar parcialmente funcionando, dinheiro era o que mais faltava lá dentro. As doações em queda e as dívidas em ascensão reduziram cada vez mais a possibilidade de existência de qualquer folga que a organização fosse capaz de criar. Esse aspecto financeiro também era um dos mais críticos vividos no momento.

Tudo que podia ser feito, necessariamente, tinha que ser com base em doações. Um plano estratégico que viesse a ser elaborado, uma campanha de divulgação das necessidades, a contratação de funcionários especializados na área necessária, enfim, tudo dependia de doações externas, pois a organização era incapaz de financiar qualquer uma destas ações, tendo em vista que a mesma não produzia recursos nenhum para sua manutenção.

"Foi uma época muito difícil lá porque a gente tava sem dinheiro" (Entrevistado 16), os relatos, inclusive, dos que participaram da gestão nesta fase, indicam que foi um difícil período para a organização. A folga nesse caso pode ser substituída pela falta, que era a palavra mais freqüente no setor financeiro neste período de crise que assolava a organização. O Quadro 54, a seguir, traz exemplos de depoimentos que revelam a falta de recursos financeiro vivida no período.

Quadro 54 – Folga X Falta financeira

Tipo de folga/falta	Fonte	Acontecimento
Falta	Entrevistado 31	"E nesse período a gente viu a agonia do IPREDE, o IPREDE tendo dificuldade de honrar seus compromissos e assumindo empréstimos, as doações não sendo suficientes pra folha."
	Entrevistado 4	"Porque na época da Fatinha e da Inês a gente não tinha condições financeiras."
	Entrevistado 16	"Foi uma época muito difícil lá porque a gente tava sem dinheiro."
	Entrevistado 16	"A gente não tinha como pagar, não tinha dinheiro, os funcionários sem receber, sabe?"
	Jornal	“Iprede passa mal. A segunda maior instituição filantrópica do país tem uma dívida de R$ 600mil.”
	Jornal Diário do Nordeste, 29.08.2003	“Estoque de leite do Iprede só dura até domingo”
	Jornal O Povo, 28.05.2003	“Acaba estoque de leite do Iprede.”

5.2.6.2 Tempo

O número de funcionários havia sido reduzido, entretanto essa ação foi compatível com a redução do número de atividades realizadas pela instituição, que havia eliminado a atividade de internamento, a qual exigia um número elevado de funcionários, tendo em vista que todos trabalhavam em regime de plantão, o que onerava ainda mais a folha de pagamentos da organização.

Um fato que indica a percepção de que não havia sobra de funcionários, é o fato, destacado nos depoimentos, de que, em alguns setores, os funcionários encontravam-se há anos sem conseguir sair de férias, tendo em vista que suas atividades não eram de conhecimento de qualquer outro funcionário capaz de substituí-lo: *"Eu sei que antes do Dr. Sulivan eu não tinha saído, as férias de 2001, 2002, 2003, 2004" (Entrevistado 15).* Com número reduzido em alguns setores, os funcionários trabalhavam sob pressão, para

conseguir manter funcionando toda a estrutura e conseguir substituir possíveis ausências de colegas em casos necessários.

Os funcionários estavam cansados de anos seguidos sem férias. Isso tudo além do fato de passarem meses com dificuldades no recebimento de seus salários. Alguns até mesmo perdiam o período de férias a ser utilizado, pois acumulavam um número de anos maior do que o permitido pela lei.

Quadro 55 – Folga X Falta de tempo

Tipo de folga/falta	Fonte	Acontecimento
Tempo	Entrevistado 15	"Eu sei que antes do Dr. Sulivan eu não tinha saído, as férias de 2001, 2002, 2003, 2004."

A instituição sofreu também a acusação em processos trabalhistas neste momento, não só pelos atrasos de pagamentos, como também pelo não cumprimento de alguns direitos. Portanto, percebe-se que este não era um aspecto que a ONG possuía com folga, ao contrário, nela faltava este recurso. Ou pelo menos faltava uma gestão produtiva deste.

5.2.6.3 Boa Vontade

Este recurso, sim, existia com sobra dentro da organização. Aspecto percebido na maior parte das entrevistas pode ser um dos sustentadores da instituição que enfrentava uma grave crise neste momento.

A disponibilidade das pessoas para a ONG e a boa vontade em suas ações pode ser percebida pelo fato de que os funcionários continuavam trabalhando, cumprindo suas cargas horárias mesmo sem receber seus salários e direitos, assim como percebidos na fase anterior.

A boa vontade pôde ser percebida em todos os *stakeholders* envolvidos, desde os fornecedores, que muitas vezes renegociaram os prazos, até o governo, que liberava parcela de algumas verbas, mesmo o Iprede sem estar com toda a documentação exigida regularizada.

5.2.6.4 Credibilidade

Nesta fase a credibilidade estava em baixa. Em algumas entrevistas surgiu até a afirmativa de que neste período era tudo uma "roubalheira". Apesar de a imagem ter sido reconstruída ao final da crise que acontecera no fim da fase anterior, ainda existiam pessoas na sociedade que não confiavam na boa aplicação dos recursos do Iprede. Entretanto, este possuía bons parceiros que sustentavam a quantidade de doações que ainda mantinha viva a organização.

Nenhum grave escândalo aconteceu neste período para manchar a imagem do Iprede, entretanto a gestão não havia trabalhado para recuperar-se completamente da crise de credibilidade provocada em conseqüência dos conflitos que existiram anteriormente.

Pelo motivo de que a gestão estava um pouco distante das ações práticas, alguns vizinhos desconfiavam que os funcionários desviavam algumas doações que lá chegavam. Nenhuma denúncia comprovada foi feita da instituição, porém, esses pensamentos eram prejudiciais à imagem passada para a sociedade.

5.2.6.5 Apelo da Causa

O Iprede era mantido com uma vantagem natural: o apelo que sua causa trazia. Ela falava por si só, parecia fazer um trabalho voluntário em nome da instituição. Conquistando doações em meio a uma forte crise vivida na organização, a causa falava mais forte e permitia a sobrevivência do Iprede.

O carinho, o cuidado e o amor que a causa despertava pôde ser percebido em quase todos os depoimentos e em muitas das reportagens publicadas em nome da ONG. Jornalistas acusavam defeitos da gestão, mas tinham o cuidado de ressaltar a importância de continuarem as ajudas à instituição, tendo em vista que ela não era culpada por ter maus gestores ou por sofrer deficiências em algumas ações, fenômeno similar ao acontecido no período anterior.

As presidentas não podiam, conforme determinação estatutária, receber qualquer tipo de remuneração em troca do trabalho que desempenhavam em nome da instituição. Entretanto, estas sempre estavam dispostas a representá-la e dar seu tempo como doação para o desenvolvimento e organização do Iprede. Em alguns casos, inclusive, as gestoras disponibilizavam-se a pagar custos para desenvolver atividades em nome do Iprede: "*Eu cheguei inclusive, pra você ter uma idéia, eu cheguei a fazer viagem pra Brasília, eu paguei a passagem do meu bolso" (Entrevistado 22).*

A gestão, em meio às crises vividas, reforçava a defesa do propósito do Iprede ao observar a atividade por lá desenvolvida: *"Quando eu achava que eu ia desistir aí eu ia pro internamento que agora não tem e isso me dava uma força muito grande" (Entrevistado 16)*. As ações e os resultados alcançados estimulavam a continuidade das ações.

A doação baseada no apelo da causa vinha não só das presidentas, mas de todos os voluntários que lá freqüentavam; doadores que, muitas vezes, pediam em suas festas no lugar de presentes doações para o Iprede; empresários que destinavam parte de suas arrecadações como colaboração; artistas que faziam campanhas ou cobravam leite como entrada nos seus *shows*; dentre outros tipos de demonstração de atenção à causa do Iprede.

Este apelo também pode ser identificado quando se observava o fato de que os funcionários entendiam a crise que a instituição enfrentava e, mesmo sem remuneração, continuavam todos os dias atendendo àquela população necessitada.

Percebe-se na fala dos entrevistados que viveram essa época como sentem em relação à organização, o carinho que sempre se teve com a "mãezinha" ou a criança que vive em uma família que enfrenta a miséria.

5.2.7 **Renovação Através do Crescimento**

Conforme dito anteriormente, este processo é conseqüência dos desafios de empreendedorismo e navegação no ambiente. Portanto, a forma como estes são trabalhados, revela como é feita, ou não, a renovação da organização através do seu crescimento.

Depois de descrita a fase que está sendo analisada, percebe-se claramente que foi um período sem renovação para o crescimento organizacional. O empreendedorismo não desenvolveu crescimento para a organização, nem mesmo houve crescimento de forma defensiva para sua sobrevivência.

A navegação no ambiente não foi trabalhada de forma proativa, impedindo o bom desempenho da organização neste período. A dificuldade enfrentada nesta época era em busca de manter a organização viva, com suas atividades básicas, portanto, esta foi impossibilitada de renovar-se através de crescimento.

A folga seria o ativo que possibilitaria o Iprede de renovar a organização caso existisse, entretanto, como esta não existia, a organização ficou impossibilitada de promover o crescimento, quiçá sua renovação. Na crise, foi impossível este aspecto ser bem trabalhado pela organização, tendo em vista que a mesma enfrentava dificuldades até mesmo para manter as suas atividades básicas desenvolvidas, tendo que fechar a atividade de internamento, mantendo apenas o ambulatório.

5.2.8 **Integridade Organizacional**

Esta característica é resultado da gestão da diversidade e do provisionamento de recursos humanos. Além de outros fatores, a gestão destes dois desafios determinava

como era trabalhada a integridade da organização, se esta era mantida ou se a empresa caminhava para uma divisão em várias partes.

Neste período a integridade da organização sofreu um leve abalo, pois as ações não eram coordenadas e acompanhadas pelos gestores de forma próxima. Estes freqüentavam a instituição apenas uma vez durante toda a semana. Como o tempo dentro da ONG era curto, eles tratavam de reunir-se e passar para as decisões mais críticas e mais urgentes. Deixavam de lado as decisões do dia a dia, que acabava sendo centralizada na pessoa de uma coordenadora, prejudicando, inclusive a gestão da complexidade descrita anteriormente.

As diversas áreas da organização funcionavam como se não fossem de uma mesma empresa, pareciam áreas que funcionavam independentemente umas das outras. Ocorria, muitas vezes, retrabalho pela falha de comunicação entre os diversos setores.

A causa era o integrador da organização, entretanto, não era capaz por si só de manter as atividades em conformidade, as ações aconteciam de forma isolada, e, muitas vezes, de forma descontinuada. Tal descontinuidade gerou o fechamento de diversas atividades encerradas neste período, citadas anteriormente.

O Quadro 56 abaixo sintetiza as citações colhidas nos depoimentos que revelam a distância mantida da gestão à organização, prejudicando a manutenção de sua integridade e, ainda, a existência de pequenos conflitos entre as áreas, que as faziam trabalhar como partes separadas.

Quadro 56 – Integridade X Fragmentação

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
Fragmentação	Entrevistado 22	"E também, por exemplo, a área técnica precisava disso, aí a (área) administrativa, ah não posso comprar, não sei o que, aquela coisa toda, uma briguinha de poder sabe?"
	Entrevistado 13	"A gente nunca teve desentendimento com ninguém não, agora assim com a presidência, por conta do salário a gente não se dava muito bem, a gente não tinha reunião porque era difícil ela vir também por aqui, né? Mas assim, falava com todos."
	Entrevistado 22	"Normalmente eu não ia diariamente ao IPREDE, eu ficava mais em casa no computador, também me comunicava com o pessoal por telefone, nós tínhamos uma reunião semanal, uma reunião de diretoria, que essa reunião, por exemplo, no tempo da Fatinha era uma reunião que a gente passava o dia inteiro."
	Entrevistado 22	"(Se pudesse voltar no tempo, o que você faria diferente?) Talvez ficar mais presente principalmente na área administrativa."
	Jornal O Estado, 02.03.2005	“Iprede atrasa salários e pode demitir e fechar as portas.”

5.3 TERCEIRA FASE: A ADULTA (2006 – atualmente)

Fase iniciada no começo do ano de dois mil e seis, marcada pela mudança de gestão, gestão esta que entrou motivada pela capacidade e necessidade de recuperação da instituição que, meses antes, ameaçara fechar as portas. Com a crença de que teria o conhecimento e a rede de contatos suficiente para recuperar a instituição, o pediatra Sulivan Mota decide assumir este desafio, dando início a uma nova fase da organização.

Nesse período, marcado por alto nível de empreendedorismo, foi possível recuperar a estrutura física, financeira e organizacional da instituição. Assim, a organização restabelecia-se no terceiro setor, recuperando por completo a sua imagem e as suas parcerias, inclusive com o governo, que se tornou um importante aliado nesta última fase.

A seguir serão analisados todos os desafios abordados por Fleck (2009), ressaltando que o período tratado na análise finda no mês de junho de dois mil e nove, último mês de coleta de dados para o presente trabalho.

5.3.1 **Empreendedorismo**

O Quadro 57, a seguir, representa que no desafio de empreendedorismo, a organização respondeu de forma favorável em todas as dimensões, tendo sido identificados: ambição, capacidade de levantar recursos, realizações de expansões, imaginação, bom julgamento em relação ao risco, versatilidade e visão.

Quadro 57 – Pólos do empreendedorismo

Dimensão			
	Satisficing	Ambição	√
	Falha capacidade de levantar recursos	Capacidade de levantar recursos	√
	Estagnação / Retração	Expansão	√
	More of the same	Imaginação	√
	Descuido com riscos evitáveis	Julgamento em relação ao risco	√
	Foco excessivo	Versatilidade	√
	Miragem	Visão	√

Bem representado na figura do gestor principal, o presidente, o empreendedorismo esteve presente em todas as ações de recuperação do Iprede. A

criatividade para reinventar formas de arrecadação e de funcionamento que permitissem a sobrevivência do Iprede foi fator fundamental para sua recuperação.

A **imaginação** dos gestores é relatada como motor que movimenta constantemente a organização: "*É tanto que assim, quando a coisa está mais ou menos quieta é porque ele (presidente) está parado, quando ele começa a pensar, aí a coisa fica efervescente o tempo todo" (Entrevistado 14).* Essa imaginação é somada à vontade de transformar e crescer, além da **ambição** de que aquela ONG, localizada no Nordeste de um país de terceiro mundo, pode modificar a realidade das pessoas, inclusive, de outros países:

> "Eu acho que o IPREDE ainda tem muito a crescer, tem um espaço grande, eu acho que essa questão da tecnologia social, aí sim eu acho que o IPREDE cumpriu a missão dele quando o IPREDE tiver a tecnologia social dele, que puder vender essa tecnologia, que puder repassar essa tecnologia para outras comunidades, para outros países, aí ele realmente vai encontrar o caminho dele de sustentabilidade, né?" (Entrevistado 14).

Ambição esta que movimenta a instituição liderada por gestores que acreditam na capacidade do Iprede de levar sua tecnologia a qualquer parte do mundo: *"A gente poderá ter um modelo que pode ser replicado em outros locais, isso implica em que? Implica que o IPREDE poderá estar presente em todo o estado do Ceará, em outra parte do Brasil, na África, em qualquer local" (Entrevistado 26).* Parece não existir limites para o crescimento desejado pelos que lideram o Iprede.

A ambição e a imaginação, muito bem desenvolvidas nesta fase, somaram-se à **visão** dos gestores que coordenam a organização. A compreensão de que o mercado não está limitado na região geográfica na qual a organização situa-se, revela a visão ampliada por parte dos que comandam a organização neste período: *"Eu acho que ele tem um espaço muito grande para oferecer para sociedade cearense, quiçá brasileira, maneiras inovadoras criativas, poderosas de trabalhar com crianças, famílias e mães abaixo da pobreza" (Entrevistado 2).*

Este olhar e pensar no futuro estão inseridos em todas as camadas da instituição*: "O ponto que tem mais certo que tem aqui dentro é a visão, é olhar para frente, o que vai acontecer na frente, né? O que passou já passou" (Entrevistado 5).* Percebe-se claramente que o exemplo da visão do gestor principal exerce influência na ação dos demais funcionários da organização, desde o nível mais operacional até a coordenação.

O Iprede passou a observar o setor no qual está inserido com fronteiras mais amplificadas, relacionando-se com campos antes não imaginados. Não são vistos limites nas ações do Iprede, a expansão pode vir das diversas áreas distribuídas dentro da organização, ou mesmo, de áreas que não existiam e que passaram a existir. Doadores, por exemplo, que mantinham uma simples relação com a instituição, tornam-se parceiros, que

trocam com a organização. Passa a existir uma relação de mão dupla, onde ganha a instituição e ganha o parceiro.

Eventos começam a ser realizados dentro da instituição em busca de divulgar o seu trabalho e as mudanças lá dentro ocorridas. Novos projetos, tais como a “mãe colaboradora”, começam a ser elaborados na instituição, em busca de promover o seu crescimento e a melhoria das condições sociais de sua clientela. Cursos e treinamento acontecem voltados a todos os públicos, desde o público de clientes, até o público de parceiros externos.

Inúmeras ações são implementadas com um fim comum: a melhora das condições de vida das famílias carentes por lá atendidas. O foco passa a ser ampliado, a gestão percebe, baseada em estudos técnicos, que a relação não deve ser estabelecida apenas com a criança, pois de nada adianta trabalhar o indivíduo, sem que seja trabalhada sua família e o meio no qual ele está inserido. Portanto, surgem novos projetos que englobam a figura principal da família: a mãe. Projetos que promovem desde o ensino das mães a cozinharem de forma saudável com o que têm disponível em suas casas, até o ensino de como montar seu próprio negócio, como costurar, ou mesmo como se portar no mercado de trabalho caminham em busca do objetivo central do Iprede.

Os líderes são inspirados em promover a inovação, em encontrar formas diferentes de manter a estrutura em funcionamento e de ampliar nas diversas ações que sejam favoráveis ao Iprede. O conceito de sustentabilidade começa a ser inserido na organização, tendo em vista que os gestores acreditam na independência da instituição, a fim de promover a independência dela para com os seus *stakeholders*.

De nada adiantaria toda visão, ambição e imaginação caso não existisse a **capacidade de levantar recursos** para manter a organização e permitir o seu crescimento. A nova gestão, contava também com essa qualidade; eles, além da vasta rede de relacionamentos, contavam com a capacidade de trazer esses contatos para dentro da organização. Essa capacidade é reconhecida pelos que acompanham a organização, inclusive, pelos antigos gestores: "Dr. Sulivan fez milagres lá dentro, não sei como, mas ele conseguiu botar um monte de ajuda, trazer um monte de gente para ajudar sabe" (Entrevistado 16). O fato de que os gestores viviam a obra do Iprede com muito carinho e muita dedicação, facilitou essa boa relação entre suas redes de contatos e a instituição. eles não titubeavam em falar do Iprede onde quer que chegassem, Como em reuniões de trabalho ou mesmo em encontros informais entre amigos.

O exemplo na sociedade de pessoas influentes trabalhando no terceiro setor foi um forte motivo para muitos começarem a participar em obras sociais. Tal fato somou-se à capacidade dos gestores em mobilizarem e apresentarem o trabalho desenvolvido pela ONG, facilitando o acesso da sociedade na organização.

A visão do Iprede começa a ser ampliada. Toda idealização elaborada pela primeira gestora que fora minguada na segunda fase parece voltar a acontecer. A **versatilidade** está sempre presente nas ações dos gestores que não têm medo de ampliar o foco do Iprede e, ainda, envolverem-se em ações diversas. O presidente, desde o início, defende a idéia de que o foco deve ser ampliado:

> "Eu lembro demais no dia em que a gente mortos de felizes, o pessoal do ambulatório mostrando que tudo tinha dado certo, que as coisas estavam melhorando, que as crianças estavam melhorando e não sei o que aí uma pessoa disse, e uma criança ta aqui há cinco anos, aí ele (presidente) disse, 'prova de nossa incompetência'. Todo mundo tomou um susto, todo mundo tava vibrando e ele bota a bola da gente lá para baixo por quê? O que foi que houve Sulivan? 'Se o problema não está na criança, está na mãe, vamos tratar a mãe.' Mas como? Aí o Álvaro foi e pulou, 'Sulivan nós vamos perder o foco? Não tem nada haver, é a criança, não é a mãe. O nosso foco é a criança.' Aí ele disse assim: 'como que o foco é somente a criança, se essa mãe, é ela quem cuida dessa criança e ela não ta capacitada para fazer isso? Então a gente não vai fazer isso nunca. Cuida hoje... ela engravida de novo, vem com o outro, isso é cuidar? Isso não é cuidar não. Cuidar é cuidar dessa pessoa'" (Entrevistado 14).

O foco não deve ser apenas o indivíduo central tratado pela organização, mas o real problema que está sendo tratado, seja no curto ou no longo parazo.

Os gestores entendem a versatilidade como essencial para o crescimento da instituição. Eles não se opõem a novas visões introduzidas no Iprede, preferem testá-las e imaginar a organização atingindo diversas formas de atuação, não apenas limitada a um foco central.

É clara a visão de que, neste período, o Iprede atinge a fase adulta e nela deve dar novos passos, caminhar de forma diferente na sociedade, de modo a permitir maior eficácia de suas ações:

> "Então, assim, realmente a história do Iprede é uma história muito bonita de evolução e mais uma vez lembrando a questão da visão que o Sulivan tem das coisas, ele dizia que, quando o Iprede fez dezoito anos foi exatamente na época em que nós chegamos, aí ele dizia, dezoito anos é época de maturidade, época de dar novos passos, passos mais largos e foi feito realmente o que ta acontecendo hoje" (Entrevistado 14).

Quanto ao **julgamento em relação ao risco**, se fossem estabelecidas classificações como as dos investidores no mercado de ações, nesta fase o Iprede se classificaria como “amante do risco”. A instituição aceita novas parcerias, novas ações e novas formas de funcionamento. Na fase anterior, encontrava-se em tão precário momento, que, para recuperar-se, não nega qualquer que seja a nova idéia de inserção. Por um lado, isto pode ser arriscado, envolvendo o Iprede em ações que o façam desviar do foco central e enfraquecer em sua atividade principal; por outro lado, esta, no primeiro momento, parece ser a única saída. Quando se calcula o risco de entrada em um novo negócio, considera-se o que já foi construído até o momento. E como o Iprede, no início desta fase, não tinha

muito a perder, pois a outra solução seria o fechamento, não teme entrar em negócios diversos.

Os próprios coordenadores aceitaram o desafio de entrar no Iprede, com a idéia de começar algo novo, algo diferente do que já estavam acostumados a ver na área da saúde:

> "Aí eu comecei aqui e desde esse momento assumi a idéia de fazer algo diferente daquilo que a medicina já faz, a pediatria faz e também algo diferente e também desafiador que seria uma ONG que deveria caminhar da desnutrição pro desenvolvimento da primeira infância, para família e pro desenvolvimento integral da criança" (Entrevistado 2).

O Iprede tem realizado, contando com a capacidade empreendedora de seus gestores, **expansões produtivas** em busca de promover um crescimento contínuo da organização. Projetos como “Mãe colaboradora”, anteriormente citados, são novas formas de atuação do Iprede e realização da sua atividade fim na sociedade. Ao inserir uma chefe de família em atividade remunerada e fornecer a ela o conhecimento necessário para inserção no mercado de trabalho, além do ensinamento de como tratar seus filhos e como administrar o seu lar, a ONG está promovendo o desenvolvimento sócio-econômico e, além de atingir o seu objetivo central, contribui na modificação das relações sócio-econômicas estabelecidas pelas famílias que de lá participam.

Projetos como este são freqüentemente testados e introduzidos no dia a dia do Iprede. Sempre na tentativa de expandir e de ser capaz de inovar no setor no qual está inserido. Outro projeto de relevância para a organização, que está em elaboração, é o desenvolvimento da tecnologia social: *"A tecnologia social é quando você promove um bem social e tem isso tabulado. Se eu quiser levar a tecnologia social do Iprede para África eu tenho isso manualizado, eu levo para lá e alguém simplesmente aplica. Então é uma arma de expansão" (Entrevistado 1).* Este promoverá a expansão da instituição sem limites de fronteiras físicas, podendo esta expandir-se para qualquer lugar que tenha interesse em aplicar a tecnologia de tratamento das crianças desenvolvida pelo Iprede.

Em suma, o Iprede portou-se de forma a indicar a existência de empreendedorismo na organização. O Quadro 58 a seguir sintetiza exemplos citados nos depoimentos colhidos.

Quadro 58 – Dimensões do empreendedorismo

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Ambição	Entrevistado 14	"E isso aí a gente vai poder vender para Governo, para outros países, dizendo, né? Olha, você pode mudar a realidade da sua comunidade... começa a trabalhar dentro da comunidade... agentes de saúde há um tempo atrás agora seria o promotor do desenvolvimento."

	Entrevistado 2	"Até então eu tinha um certo preconceito do que era uma ONG como trabalho muito especialista e ele (presidente) disse: 'não, eu estou indo para lá para ampliar esse trabalho, fazer um trabalho ligado a uma universidade, a um projeto de extensão da gente como professor e nós temos todas as possibilidades de fazer uma coisa diferente'."
	Entrevistado 14	"Aí eu lembro muitas vezes que ia eu e o Sulivan fazer essas visitas, aí eu voltava desse tamanhinho e quando eu queria falar ele não deixava nem eu pensar, que ele dizia assim, “está vendo como a gente precisa melhorar? “A gente tem que fazer projeto, a gente tem que fazer não sei o que, tem que melhorar aquilo ali”. Aí eu criava coragem, isso daí era muito forte assim."
	Entrevistado 26	"A gente poderá ter um modelo que pode ser replicado em outros locais, isso implica em que? Implica que o Iprede poderá estar presente em todo o estado do Ceará, em outra parte do Brasil, na África, em qualquer local."
Capacidade de levantar recursos	Entrevistado 31	"Eu precisamente por ser um profissional já de muitos anos trabalhando com uma clientela muito privilegiada dentro da cidade de Fortaleza, que me dava um respaldo dentro da sociedade, por outro lado dentro da Universidade, sendo um professor universitário e um professor que eu vivo a universidade, tenho a universidade como uma opção de vida e com certeza não teria, como não tive, dificuldade nenhuma de trazer a universidade também para dentro do Iprede e assim foi o que aconteceu, de imediato nós tivemos um convênio com a Universidade Federal do Ceará, hoje o Iprede é uma extensão da Universidade Federal do Ceará e a minha clientela privada passou através dos clientes da época, clientes muito antigos, as crianças daquela época hoje são adultos passaram a me dar uma ajuda financeira imensa ao Iprede não no sentido de meter a mão no bolso e tirar, mas aqueles empresários aqueles industriais que suas indústrias já tinham atividades de responsabilidade social passou a dirigir ao Iprede esse trabalho que na realidade termina em doação, e o mesmo aconteceu quando chegamos em algumas repartições que passaram a favorecer, por exemplo a justiça passou a investir muito mais no Iprede."
Expansão produtiva	Entrevistado 1	"A tecnologia social é quando você promove um bem social e tem isso tabulado. Se eu quiser levar a tecnologia social do Iprede para África eu tenho isso manualizado, eu levo para lá e alguém simplesmente aplica. Então é uma arma de expansão."
	Entrevistado 31	"Hoje nós temos aqui, através de um programa que se chama Mãe Colaboradora, tem também dezenas de mães, mas só dois pais, por isso que o nome é conhecido como Mãe Colaboradora, e tem um grupo da segunda, terça, até sexta feira, grupos distintos que vêm participar das atividades do Iprede, em breve eu quero que todas as atividades tenham presença de um familiar da criança, aí hoje nós já temos na recepção, temos no tele marketing, temos na cozinha, temos na limpeza do Iprede todas essas ações nós temos, na recepção dos pacientes também, pessoas que são familiares das crianças geralmente, a cuidadora, a mãe."
	Entrevistado 27	"Cresceu em tudo né, cresceu nas salas, cresceu nos médicos, cresceu o atendimento em tudo."
	Entrevistado 18	"Eu tive na inauguração aqui e chorei de emoção porque quem viu um terreno desse baldio e vê uma coisa dessa fabulosa né, isso até me surpreendeu, eu saí logo por causa da emoção que eu tive de ver isso expandindo desse jeito né, graças a Deus."

	Entrevistado 23	"Eu acho que dentro do que eu sei teve uma expansão muito significativa, né? Principalmente agora né com o Dr. Sulivan presidente, né? Já inaugurou a construção do anexo, né? Entregou para sociedade o anexo, né? Isso aí para gente e particularmente para mim é uma grande realização."
Imaginação	Entrevistado 14	"É tanto que assim, quando a coisa está mais ou menos quieta é porque ele (Sulivan) está parado, quando ele começa a pensar, aí a coisa fica efervescente o tempo todo."
	Entrevistado 14	"E o Sulivan sempre muito vibrante ele dizia, “mas a gente não pode deixar isso assim, a gente tem que fazer alguma coisa, a gente não pode deixar esse Iprede acabar e eu acho que a gente vai poder fazer”. Como Sulivan? E ele começava a dizer os planos que ele tinha, os planejamentos que ele tinha, que já tava tudo formatado na cabeça dele e eu comecei a achar que era um desafio muito grande, até porque eu nunca tinha trabalhado em instituição filantrópica." [Presidente imaginava as possíveis transformações]
	Entrevistado 13	"Eu acho que foi depois dessa direção nova. Eu acho que a idéia foi do pessoal que entrou, né? Que começaram a fazer esses projetos, começaram e deu certo, está aumentando mais né? Já tem outros projetos, já tem idéias de mais projetos para as mães também, né?"
Julgamento em relação ao risco	Entrevistado 2	"Aí eu comecei aqui e desde esse momento assumi a idéia de fazer algo diferente daquilo que a medicina já faz, a pediatria faz e também algo diferente e também desafiador que seria uma ONG que deveria caminhar da desnutrição pro desenvolvimento da primeira infância, para família e pro desenvolvimento integral da criança."
Versatilidade	Entrevistado 28	"A que essa transformação? A vontade das pessoas quererem mudar. Como eu to te falando eu cheguei aqui em julho, três de julho, de janeiro para julho quer dizer, a vontade do Dr. Sulivan, da Eliane, da equipe inteira da presidência, da direção e de todos os funcionários em querer mudar, apesar de eu achar que tem algumas pessoas que têm dificuldade de aceitar isso, mas assim, é aquela coisa de você querer fazer, querer fazer algo diferente, querer fazer com que o Iprede não acabasse e querer transformar o Iprede."
	Entrevistado 14	"Eu lembro demais no dia em que a gente mortos de felizes, o pessoal do ambulatório mostrando que tudo tinha dado certo, que as coisas estavam melhorando, que as crianças estavam melhorando e não sei o que aí uma pessoa disse, e uma criança está aqui há cinco anos, aí ele (presidente) disse, 'prova de nossa incompetência'. Todo mundo tomou um susto, todo mundo tava vibrando e ele bota a bola da gente lá para baixo por quê? O que foi que houve Sulivan? 'Se o problema não está na criança, está na mãe, vamos tratar a mãe.' Mas como? Aí o Álvaro foi e pulou, 'Sulivan nós vamos perder o foco? Não tem nada a ver, é a criança, não é a mãe. O nosso foco é a criança.' Aí ele disse assim: 'como que o foco é somente a criança, se essa mãe, é ela quem cuida dessa criança e ela não ta capacitada para fazer isso? Então a gente não vai fazer isso nunca. Cuida hoje... ela engravida de novo, vem com o outro, isso é cuidar? Isso não é cuidar não. Cuidar é cuidar dessa pessoa.'"
	Entrevistado 14	"Então assim, realmente a história do Iprede é uma história muito bonita de evolução e mais uma vez lembrando a questão da visão que o Sulivan tem das coisas, ele dizia que, quando o Iprede fez dezoito anos foi exatamente na época em que nós chegamos, aí ele dizia, dezoito anos é época de maturidade, época de dar novos passos, passos mais largos e foi feito realmente o que ta acontecendo hoje."

Visão	Entrevistado 2	"Hoje eu vejo como um empreendimento de largo alcance que vale a pena enfrentar, vale a pena empreender, é algo completamente diferente do que os serviços de saúde tradicionalmente fazem, tanto que o Iprede não é um serviço de saúde, é uma ONG que congrega muito mais um trabalho social do que um trabalho centrado nas esferas de saúde."
	Entrevistado 12	"Eu acho que já mudou bastante assim, eles estão com uma visão de futuro bem, muito assim crescente mesmo, uma coisa assim de cada vez querer conquistar mais né, e fazer com que as pessoas conheçam e saibam o que é o IPREDE."
	Entrevistado 1	"Olhe, o Dr. Sulivan ele está em constante produção intelectual, ele está sempre pensando em novos focos de atendimento, novas oportunidades de melhoria da vida dessas famílias e tem a parceria da diretoria aqui do IPREDE e um nome muito forte que ajuda ele nessas coisas é o Dr. Álvaro, que é o coordenador técnico científico da casa, o que tem o que tem de mais moderno no mundo científico e acadêmico e ele traz para dentro do IPREDE."
	Entrevistado 16	"Acho que tinha que ter mesmo uma pessoa com uma visão do Dr. Sulivan que teve uma equipe que foi, tanto que assim que ele entrou ele já tirou administrador, botou outro e eu estou me sentindo muito feliz."
	Entrevistado 7	"Ele é um visionário, ele é uma pessoa que ele ta aqui, mas o olho dele está lá na frente, então quando ele bota o olho lá na frente, ali já começa a ver o planejamento ta entendendo? E se não for por ele, assim se não fosse por ele, essa obra, tudo isso que tem acontecido de bom, não teria sido nessa velocidade que ta acontecendo, porque ele é muito assim, ele é muito, como é que eu vou dizer, eu acho que eu to falando isso não como defeito, eu to falando como qualidade, ele é muito impetuoso."
	Entrevistado 26	"Essas idéias, eu reputo o resultado final dessas idéias à gestão, aos administradores principais da organização que tinham uma visão muito clara do mundo, que conheciam perfeitamente essa realidade."
	Entrevistado 6	"Está indo no caminho certo, porque as pessoas que tão dentro tão olhando para frente, não tão no que está agora nem olhando para trás não, estão olhando sempre para frente, construindo melhor. Eu acho que seja assim e é para ser assim mesmo."

5.3.2 **Navegação no ambiente**

Esta foi a fase na qual o maior número de *stakeholders* foi identificado para análise. Além de ser a fase atualmente vivida, foi possível estabelecer contato com maior número de pessoas que se relacionam com o Iprede na atualidade. Dentre os diversos envolvidos com a organização, foram destacados os seguintes grupos de *stakeholders*: apenado, cliente, doador, fornecedor, governo, imprensa e sociedade.

Estes serão analisados individualmente, tendo em vista que mantêm diferentes formas de relações com a organização, não podendo ser tratados como um único grupo.

5.3.2.1 Clientes

O Quadro 59 a seguir revela a forma ativa na qual o Iprede tratou os clientes, conseguindo capturar valor para si, manter a legitimidade e monitorar sua clientela.

Quadro 59 – Pólos de navegação – Cliente

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√
	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

O primeiro a ser analisado é o cliente, para o qual estão voltados os objetivos da organização. Este agora se apresenta em maior número e com mais características. Antes eram tratados apenas os desnutridos, e, na fase anterior a esta, também as crianças que apresentavam *déficit* no desenvolvimento, atendimento este terceirizado por um centro especialista no assunto que utilizava a estrutura física do Iprede para atender as crianças que, além da desnutrição, apresentavam problemas em seu desenvolvimento, em muitos casos, por conseqüência da falta de alimentação suficiente.

Para este público, foram criadas mais atividades e o cuidado foi ampliado, tendo em vista que, agora, eles dispunham de um maior número de serviços e tipos de atendimentos para os pacientes. Foram criados grupos de convivência, projetos com inserção das famílias, tratamento do sobrepeso, dentre outras atividades com base nas necessidades detectadas pelos profissionais, ou seja, foi criado valor para o cliente em busca da captura de valor para o Iprede. Um exemplo a ser citado da ampliação do foco, pode ser o início do tratamento ao sobrepeso e à obesidade; estes distúrbios foram percebidos como possíveis conseqüências da subnutrição no início da vida do indivíduo, portanto, foi percebido que o Iprede não poderia cuidar com o foco extremamente centralizado, seria necessário um cuidado de longo prazo e uma atenção à nutrição como um todo, seja ela na sua falta ou no seu excesso.

Tais ampliações elevam, conseqüentemente, o número de clientes da instituição, que se revelam, ao longo de toda a história do Iprede, muito satisfeitos com a atividade a eles disponibilizada.

Os clientes, através de sua satisfação com o atendimento recebido, são os maiores divulgadores do trabalho do Iprede na comunidade em que vivem. As respostas, durante as entrevistas às mães das crianças atendidas na instituição, indicam como a propagação do nome Iprede é trabalhada dentre os clientes e os possíveis clientes:

> "(Como a sra conheceu o Iprede?) Era uma amiga minha que vinha. Nós recebíamos uma sopa na casa de uma senhora que ela fazia sopa dia de sexta-feira e dava para gente, aí fazendo um comentário ela foi e disse que a filha dela freqüentava o Iprede, aí eu perguntei a ela com que idade

> entrava e ela disse que não tinha idade contanto que fosse desnutrido" (Entrevistado 3).

Portanto, a organização **captura valor** por meio da divulgação voluntária de seus clientes. Assim como acontecia na primeira fase, os exemplos das crianças que vivem nas comunidades sem ter o que comer, sofrendo pela desnutrição, quando se calcula o risco de entrada em um novo negócio, considera-se o que já foi construído até o momento. E como o Iprede, no início desta fase, não tinha muito a perder, pois a outra solução seria o fechamento, não teme entrar em negócios diversos. Descobrindo assim a instituição como referência para tal tratamento. Através da criação de valor para o cliente é capturado valor pela organização.

A **legitimidade** do Iprede nas classes sociais que necessitam da sua ajuda fôra tamanha que, por si só, divulga e traz mais clientes para a organização. Com base nos depoimentos percebe-se que os clientes costumam comparar o Iprede aos postos de saúde os quais eles têm acesso e, nesta comparação, o Iprede é muito elogiado:

> "É igual assim porque o pessoal é muito bom, atende muito bem porque tem local que você chega que nem uma informação você recebe direito. Você chega num hospital você vai pedir uma informação tem muitos que não olham nem para sua cara e quando informam, ainda informam errado, aí eu acho parecido assim pela maneira de tratar as pessoas, todo mundo é igual, ninguém é melhor que o outro, trata todo mundo igual, o que eu gosto daqui é isso também porque eu acho que o que vale é o tratamento da pessoa, porque 'ah porque fulano tem mais do que fulano, eu vou tratar melhor'. Aqui, assim, eu acho que trata todo mundo igual, tanto faz a pessoa ter mais ou menos são todos iguais" (Entrevistado 8).

Essa legitimidade também pode ser percebida pelo ato de o Iprede capturar valor por meio da divulgação feita por seus clientes. A partir do momento que ele cria e captura valor, comprova-se a existência de sua legitimidade no ambiente o qual está inserido. Pois, caso não fosse reconhecido como legítimo, este não seria divulgado.

A inclusão de outros tipos de tratamento atrelada ao tratamento nutricional da criança, incluindo o atendimento psíquico e ginecológico das mães das crianças, aumenta a satisfação deste público, que promove sua legitimidade na sociedade carente.

O **monitoramento** no ambiente também foi identificado como dimensão trabalhada pelo Iprede nesta fase. A ação indicativa disto foi a mudança de nome da instituição, que substituiu o nome “desnutrição” pela expressão “promoção à nutrição”, tendo em vista que a mesma observou que a nutrição teria um breve final, permitindo assim, a sua continuidade. Caso a ONG não realizasse esse monitoramento, poderia ter problemas futuros com a falta de necessidade de seu funcionamento,uma vez que seu principal propósito não teria mais sentido.

O Quadro 60 abaixo traz citações das entrevistas mostrando o tratamento das dimensões: captura de valor, legitimidade e monitoramento pelo Iprede com os seus clientes.

Quadro 60 – Dimensões da navegação no ambiente (Cliente)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Cliente	Captura de valor	Entrevistado 19	"Tem mães aqui Mariana que esão estagiando em, como é que se diz, em ótica. Ótica lá na beira mar, experiência e já passou do treinamento. Então eu venho duas vezes no mês, mas eu estou empregada. Onde foi o conhecimento dela? No Iprede. Então é como elas dizem, hoje eu agradeço o Iprede por vários motivos. Lá foi que eu comecei a mexer em computador, aí você sabe? Sei. E onde foi que você aprendeu? Foi no Iprede. E eu não nego ser mãe do Iprede não. Então ela já está com um emprego numa ótica, trata muito bem as pessoas, vendedora. Uma mãe colaboradora você está entendendo?"
		Entrevistado 27	"As pessoas falavam bem daqui, nunca vi ninguém comentar que era ruim."
		Entrevistado 31	"O Iprede é muito conhecido dentro da sociedade, seja um flanelinha, seja um político, seja um industrial, seja um industriário, quem quer que seja, dificilmente nós vamos encontrar uma pessoa na cidade de Fortaleza que não tenha ouvido falar do Iprede."
		Entrevistado 27	"(Você já conhecia o Iprede?) Sabia por que a minha irmã já era daqui né, aí por intermédio eu vim e conheci também e ela nunca falou que era, ela sempre falou que era bem atendida, que era muito bom, aí eu vim conhecer também."
	Legitimidade	Entrevistado 11	"(O que melhorou?) Eu acredito que o espaço físico é notório, acho que a satisfação dos funcionários é notória, a preocupação com as crianças é notória, ou seja, hoje em dia a preocupação não é só com a criança, há preocupação também com a mãe dessas crianças, então eu acredito que a mudança foi geral, porque aumentou o número de funcionários, os funcionários hoje estão mais satisfeitos porque recebem seu salário em dia, as crianças saem daqui satisfeitas porque vão levar o leite, saem daqui alimentados, as mães saem tratadas seja elas com tratamento psíquico, seja ela com tratamento físico, elas podem ter um psicólogo ou ginecologista, então eu acredito que todas essas mudanças são significativas."
		Entrevistado 20	"É de fundamental importância para clientela que procura, as crianças né?"

	Monitoramento	Entrevistado 12	"Estão querendo botar (no nome) que é promoção á nutrição e ao desenvolvimento e não à desnutrição porque a desnutrição daqui a um tempo vai acabar, não tem mais desnutrição pelo menos diante dos estudos né?"

5.3.2.2 Fornecedor

Quanto ao *stakeholder* fornecedor, só foram identificadas duas dimensões: captura de valor e uso correto de estratégia de navegação, tendo sido as duas bem trabalhadas pela organização nesta fase, conforme quadro 61 a seguir.

Quadro 61 – Pólos de navegação – Fornecedor

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√

Por muito tempo, o Iprede não cumpriu suas obrigações junto a seus fornecedores. A instituição, inclusive, não dispunha mais de crédito no mercado e enfrentava problemas de abastecimentos por não ter credibilidade com seus fornecedores.

Nesta fase, logo que ocorre um crescimento nas receitas, o Iprede quita suas obrigações junto a seus fornecedores e começa a melhorar sua imagem com esses *stakeholders*. Agora, as empresas que lhe fornecem tornam-se parceiras, algumas vezes indicando que seu preço está alto e fornecendo um contato mais barato para a compra da mercadoria. Além de sugerir melhores lugares para ser efetuada a compra, os fornecedores passam, também, a doar algumas mercadorias para o Iprede: *"E simplesmente eu vendia sabe o que pro IPREDE? Vendia não, doava para lá, a gente [...] e sempre ficam aqueles ossos carnudos, para fazer caldo ta entendendo? A gente doava para eles lá" (Entrevistado 24).* Percebe-se, portanto, que o Iprede **captura valor** de seus fornecedores, recebendo doações, descontos especiais ou melhores prazos, além da credibilidade conquistada que lhe permite melhores formas de pagamento.

Na **estratégia de navegação**, o Iprede passa a adotar a conformidade, mantendo suas obrigações quitadas: *"A partir do momento que a instituição entrou em uma organização de funcionamento financeiro [...] seus compromissos, limpou o nome da organização, seus compromissos estão sendo alcançados" (Entrevistado 26).*

A partir desta fase, percebe-se uma tentativa de moldagem no ambiente, onde o Iprede valoriza sua causa e tenta usá-la como fator favorável na negociação com seu fornecedor:

> "Ou às vezes a gente deixa fazer com que o nosso fornecedor saiba o que ele está fazendo ali para gente, porque afinal ele fornecendo pro Iprede como fornecedor comum no mercado, o Iprede não vai ter diferencial nenhum para barganhar preço mais na frente, mas, de repente, esse fornecedor, conhecendo o que a gente faz lá dentro, vai querer ser um parceiro mais fiel nosso, mais próximo nosso e o Iprede pode tirar vantagem disso, mas muitos fornecedores não sabem o que o IPREDE faz na realidade" (Entrevistado 1).

Pode-se dizer que se iniciou uma tentativa de **estratégia de navegação de moldar**. Na busca de melhor uso do apelo da causa, o Iprede passa a convidar seus fornecedores em eventos, ou mesmo em visitas, para que eles tornem-se parceiros, compreendendo para onde estão vendendo e para que estão sendo utilizadas suas mercadorias.

A maior parte das compras do Iprede não tem uma periodicidade constante, dificultando a elaboração de uma programação na relação com o fornecedor. Essa variação é conseqüência do volume de doações conquistado a cada mês. Alguns meses são conhecidos como períodos de maiores volumes de doações, são os meses de datas comemorativas, em especial o natal e o dia das crianças. Nesses períodos, as compras da instituição são reduzidas, chegando até zero em alguns itens. O item que é mais utilizado e comprado em menor volume é o leite, que consome uma quantidade de quatrocentas latas por dia, entretanto, o volume de doações costuma ser elevado ao ponto da instituição pouco comprar.

Portanto, nas dimensões detectadas, percebeu-se uma relação proativa por parte do Iprede com seus fornecedores, buscando, em suas ações, uma relação saudável de longo prazo, tentando expor as necessidades e ações da organização, a fim de barganhar melhores vantagens. A seguir, no Quadro 62, seguem alguns exemplos de citações que caracterizam o Iprede na relação com seu fornecedor.

Quadro 62 – Dimensões da navegação no ambiente (Fornecedor)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Fornecedor	Captura de valor	Entrevistado 25	"E simplesmente eu vendia sabe o que pro Iprede? Vendia não, doava para lá, a gente ... e sempre fica aqueles ossos carnudos, para fazer caldo ta entendendo? A gente doava para eles lá."
		Entrevistado 25	"Ficava vendendo (sem receber) porque sabia que ia receber, né?"
		Entrevistado 25	"Eu acho que lá eles são muito bons, as pessoas falam muito de lá."

	Estratégia de navegação de conformidade	Entrevistado 26	"A partir do momento que a instituição entrou em uma organização de funcionamento financeiro... seus compromissos, limpou o nome da organização, seus compromissos estão sendo alcançados."
		Entrevistado 25	"Não, não...nunca recebi problema deles, vamos lá pegar o cheque, uma nota fiscal."
	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 1	"Ou às vezes a gente deixa fazer com que o nosso fornecedor saiba o que ele está fazendo ali para gente, porque afinal ele fornecendo pro Iprede como fornecedor comum no mercado, o Iprede não vai ter diferencial nenhum para barganhar preço mais na frente, mas, de repente, esse fornecedor, conhecendo o que a gente faz lá dentro, vai querer ser um parceiro mais fiel nosso, mais próximo nosso e o Iprede pode tirar vantagem disso, mas muitos fornecedores não sabem o que o Iprede faz na realidade."
		Entrevistado 11	"Hoje em dia, nessa semana mesmo aconteceu um erro num fornecedor, de eu precisar pedir uma carne e ele me ligar dizendo que o boleto X não tinha sido pago e na hora ele disse “Nívian, isso é muito difícil de acontecer com o Iprede, eu não tenho problema com pagamento, muito pelo contrário, muitas coisas aqui são pagas com dois dias de antecedência ou até com dois dias, um dia de antecedência, então eu realmente eu estou ligando pela preocupação porque isso não aconteceu. Eu tenho certeza que ou é um erro nosso que não deu baixa no sistema por conta desse problema de banco ou não sei, aconteceu algum problema que não foi por falta de pagamento, ou até mesmo esquecimento, um boleto que chegou aí, perdeu e tudo.” E, de fato, o boleto tinha sido pago com dois dias de antecedência."
		Entrevistado 25	"Ás vezes eles chamam, mas ás vezes o tempo é tão pouco." [Instituição convidando fornecedor para conhecer sua estrutura]

5.3.2.3 Sociedade

Na relação com a sociedade, foram trabalhadas as quatro dimensões da gestão do desafio de navegação, tendo sido todas tratadas de forma favorável para a organização. Foram identificadas: captura de valor, uso correto de estratégia de navegação, legitimidade e monitoramento bom, conforme Quadro 63 a seguir.

Quadro 63 – Pólos de navegação – Sociedade

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√
	Ausência de legitimidade	Legitimidade	√

	Monitoramento deficiente	Monitoramento bom	√

A **estratégia de navegação** que antes desafiava as normas estabelecidas pela sociedade, nesta fase começa a tentar **moldar** o ambiente de forma favorável ao Iprede, fazendo parceria nas diversas camadas sociais. Eventos começaram a ser realizados nas instalações da instituição na busca de mostrar o que estava sendo feito com as doações arrecadadas e dar transparência, aumentando o poder de barganha da ONG nas negociações de doações.

Agindo ativamente, cada vez mais o Iprede conquista lugar de destaque na sociedade. Foram identificadas ações de busca de conquista da vizinhança e dos interessados em colaborar com o funcionamento do Iprede: “Ontem eles, o Dr. Sulivan disse que é para fazer uma reunião com a comunidade” (Entrevistado 9). A estratégia utilizada pela organização foi de trazer seus envolvidos para perto e usá-los de forma favorável à instituição, tentando, de alguma forma, moldar o ambiente a seu favor.

Na busca de aumentar o número de voluntários, a instituição usou meios de divulgação alternativos, conquistando, em cursos acadêmicos, igrejas e comunidades, novos colaboradores, além de contar com a divulgação voluntária dos que decidiam participar com a contribuição do seu trabalho:

> ”De início eu fiz um folder e distribuí, distribuí em escolas, distribuí em igrejas, distribuí através das comunidades, né? Foi o primeiro contato, foi através desse folder que foi distribuído. Aí começaram a vir as primeiras e através dessas primeiras começaram a divulgar para amiga e começou a chegar mais gente. Então tem uma escola de enfermagem que uma das alunas é nossa voluntária que ela trouxe muita gente dessa escola de enfermagem. E tem tido também através da UNIFOR, que faz cursos. Nós temos alunos de nutrição, alunos de psicologia, de pedagogia, de odontologia, tem candidato de odontologia para vir para cá” (Entrevistado 17).

A **legitimidade** que, apesar de sempre ter existido, havia sido questionada por acusações de desvios de verba e agora é reforçada pela exposição à sociedade das novas ações e realizações do Iprede*: "O nome do Iprede já é conhecido há muito tempo, mas sendo que melhorou agora porque o Iprede andou se queimando com alguns problemas que houve no passado, né? A administração passada, mas hoje não, onde você chega o Iprede é bem aceito" (Entrevistado 21).* O nome, trabalhado desde o começo de vida da organização, fora reforçado e legitimado pela sociedade que sempre reconheceu como legítimo o tratamento realizado pelo Iprede.

Os resultados proporcionados à sociedade ao longo de sua existência o permitiram receber o devido reconhecimento do público em todas as esferas sociais. Em alguns depoimentos, foi citado que só se escutam elogios do Iprede: *"Aqui olha, aqui até aqui só tem elogios". (Entrevistado 9).*

A importância das atividades e seu reflexo na sociedade são reconhecidos pelo público que participa das ações do Iprede:

> "(Que importância tem para sociedade?) Eu acho que tem uma importância muito grande porque uma instituição que tem vinte e dois anos, que já atendeu, já tratou de desnutrição de acho que não sei quantas mil crianças, eu acho que é uma referência, acho que é uma referência, apesar de ser uma referência de assistencialismo, é uma referência de ter a quem recorrer entendeu?" (Entrevistado 29).

A própria causa garante essa legitimidade por parte da sociedade. É comovente ver que ainda existe no Estado do Ceará tamanha miséria, portanto, uma ONG que mostra essa realidade e propõe uma solução tem vantagem natural na busca de apoio do público colaborador.

Líderes da vizinhança que sempre acompanharam e ajudaram a sobrevivência do Iprede são valorizados e reconhecidos por esta administração que, em solenidades na organização, a eles são dadas os devidos reconhecimentos.

Todas as ações trabalhadas desde o início de vida da organização e continuadas ou retomadas nesta fase, permitem que o Iprede **capture valor** ainda mais, valor na sociedade, possibilitando a ampliação de suas atividades e a manutenção da atividade básica com certo conforto e segurança, sem o risco de fechamento vivido no período anterior.

A organização conseguiu colher mais frutos de um trabalho realizado com transparência e legitimidade: *"Mas quando esse reconhecimento da sociedade enxerga que a instituição está crescendo e se desenvolvendo, as pessoas contribuem mais e é isso que está acontecendo" (Entrevistado 26)*. Um número maior de voluntários começou a procurar a instituição ou atender ao chamado desta em suas solicitações. Foi organizado um setor para recebê-los e encaminhá-los ao setor de maior identificação de cada um, realizando também um acompanhamento, na busca de prolongar e melhor aproveitar a estadia do voluntário dentro da organização.

Este fato, além de reduzir os custos com folhas de pagamentos, permite à instituição uma maior divulgação e, conseqüentemente, conquista de maior número de colaboradores, desde os que contribuem com ativos financeiros, até os que fornecem seu conhecimento em prol do crescimento da organização.

No **monitoramento do ambiente**, a organização manteve, próxima de si, colaboradores influentes na sociedade. Um exemplo dessa proximidade foi estabelecida com uma pessoa de influência no bairro, que cita ser chamada pela instituição para fornecimento de informações do ambiente: *"Um dia desses o Dr. Luciano (coordenador) mandou me chamar, disse que eu sou a informante" (Entrevistado 9).*

Quadro 64 – Dimensões da navegação no ambiente (Sociedade)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Sociedade	Captura de valor	Entrevistado 26	"Além disso, a criação de novas áreas de atendimento, a recuperação até física da instituição, a criação da função do ambulatório de atividades... da criança, a visibilidade da instituição, que era uma instituição respeitada passou a ser muito maior, a imprensa começou a ver, as empresas, os empresários que anteriormente contribuíam começaram a sentir mais firmeza na organização, na administração e passaram até espontaneamente a procurar a instituição."
Sociedade		Entrevistado 31	"E temos também aquele que chega e busca, ouviu falar, como nós tivemos uma vez um alemão que chegou e disse 'eu quero doar, onde eu posso doar?'. Aí nós dissemos 'não, você escolhe'. Aí nós mostramos todos os programas e ele doou o laboratório completo de informática. Nós temos um banqueiro que passou aqui e disse 'eu vou dar cem mil reais' e doou, e depois voltou para saber como é que nós estávamos e se o dinheiro tinha ajudado e sabendo que nós não tínhamos ainda recebido depois de meses porque ele tinha sido orientado a fazer a doação através do desconto do imposto de renda e isso tem uma burocracia, ele chateou-se e fez outra doação direta de mais cem mil que nós já usamos e estamos aguardando para receber essa que ele fez há meses atrás."
Sociedade		Entrevistado 9	"Não, foi o aniversário do meu filho, aí eu pedi foi lata de leite, aí tem gente que levou quatro, cinco, ô coisa boa."
Sociedade	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 20	"A própria instituição criou uma estrutura de trazer parceiros para cá através de café da manhã, de *happy-hour*, outros eventos que acontecem aqui na instituição, todo momento passou a ser um momento de captação de recursos, no momento que trouxemos pessoas da sociedade com recursos aqui para dentro e que mostra o trabalho e eles se apaixonam e vai se adquirindo recursos dessa maneira também."
		Entrevistado 1	"E agora a gestão de parceria continua com os contatos que já tinha e essa moça, a Alessandra, secretária executiva está buscando novos contatos."
Sociedade	Legitimidade	Entrevistado 17	"Eu acho que o Iprede hoje em dia é uma instituição que está muito bem vista na sociedade."
Sociedade		Entrevistado 14	"Então isso hoje, a gente tem uma colocação muito boa no mercado, na sociedade doadora de uma maneira geral...de doação, essa é muito bem colocada."
Sociedade		Entrevistado 15	"Bom, que eu saiba, no início quando eu iniciei aqui... as pessoas da própria secretaria do fórum me perguntavam, 'como é que está aquela confusão, como é que está aquilo ali?'. Tinha uma imagem muito ruim entendeu? Mas agora você não escuta mais isso."

Sociedade		Entrevistado 17	"E eu acho que fora também o Iprede está muito bem visto pelo o que ele faz e pelo o que... a imprensa está dando um olhar especial pro Iprede, eu acho. A gente vê tanta reportagem, tanta gente vindo para cá né. E outras instituições e outras empresas que estão sempre visitando o Iprede, eu acho isso importante."
Sociedade		Entrevistado 7	"Esse é e deve continuar a ser o foco do Iprede. Ele não pode deixar de ter esse foco porque o Iprede fez nome, ele ganhou nome esse tempo todo, manteve, manteve essa tradição do nome, né?"
Sociedade		Entrevistado 1	"O Iprede tem muito nome na praça, tem muito nome na cidade e então tem muita doação espontânea."
Sociedade		Entrevistado 21	"(Qual a importância do Iprede para sociedade?) Ah muito grande, o Iprede tem um nome muito bonito. Quando a gente fala que trabalha no Iprede aí é muito bem aceito. Todo canto que você chega todo mundo conhece o Iprede por causa da história do Iprede."
Sociedade	Monitoramento	Entrevistado 9	"Um dia desses o Dr. Luciano (coordenador) mandou me chamar, disse que eu sou a informante."
		Entrevistado 1	"Mês passado entrou a secretária executiva que ela está sempre antenada nessas oportunidades e ela já trabalhou na elaboração de projetos, mas antes era feito pela Francisca que é uma funcionária antiga e já conhecia a época de liberação de verbas para projetos de determinados ministérios, determinada empresa e ela que sempre acompanhava isso e ela era da gestão de parceria viu? E agora a gestão de parceria continua com os contatos que já tinha e essa moça, a Alessandra secretária executiva está buscando novos contatos."

5.3.2.4 Governo

O histórico da relação entre o Iprede e o governo é de muita turbulência. Nas demais fases da organização, o governo sempre foi descrito como um dificultador da manutenção do Iprede. Ele não apenas deixava de ajudar, como também atrapalhava em muitos casos, algumas vezes indo aos noticiários explanar espanto com o que estava sendo mostrado pelo Iprede e, ainda, insinuando que tal realidade seria criação das pessoas que queriam apenas criar ONGs e beneficiarem-se dos recursos a elas disponibilizados.

Nesta fase é vivida uma nova realidade, o governo, assim como os outros *stakeholders*, torna-se um parceiro do Iprede. Constantemente as autoridades do estado visitam a organização e mantêm próximo o contato com seus gestores. O desafio da navegação no ambiente, tratando-se de governo, trabalha as dimensões de captura de valor e uso correto da estratégia de navegação, conforme Quadro 65 abaixo.

Quadro 65 – Pólos de navegação – Governo

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√

Durante o período de campanha política, o Iprede abre suas portas a qualquer partido ou político que tenha interesse em visitar e divulgar a sua campanha. Tal atividade não prejudica ou limita a organização a estar de um lado partidário, ao contrário, liga-a a diversos formadores de opinião, que, quando estiverem no poder, poderão retribuir a atenção e a abertura dada pelo Iprede.

Em alguns casos, como as visitas de vereadores e deputados convidados pela instituição, o convite é realizado para um grupo de políticos de diversos partidos divergentes, com horário marcado para um mesmo dia, desvinculando, assim, o Iprede a qualquer partido ou posição política, unido em uma mesma reunião políticos com opiniões adversas.

A relação com o Sistema Único de Saúde - SUS, como se pode perceber nos depoimentos a seguir no Quadro 66, foi melhor estabelecida, melhorando a **captura de valor** da organização. A arrecadação, que antes era em torno de cinco mil reais, alcança o valor de cem mil reais mensais, ou seja, o Iprede, consegue melhorar o volume de sua arrecadação por melhor elaborar projetos e acompanhar o funcionamento do convênio com o SUS.

A **estratégia de valor de ajuste** também é adotada com o governo nesta fase. Mantendo todas as obrigações quitadas, em conformidade, o Iprede habilita-se a receber novos convênios, além de ser elogiado e citado como exemplo de instituição que cumpre os prazos e suas obrigações conforme exige a regulamentação. Tal conformidade foi obedecida na relação com outras instituições que passaram a melhor aceitar projetos do Iprede. O governo, que exige prazos e documentações, voltou a ser um importante fornecedor de verbas para a organização.

Quadro 66 – Dimensões da navegação no ambiente (Governo)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Governo	Captura de valor	Entrevistado 15	"Por exemplo, o SUS, que era bem baixinho, tinha mês que quase, entendeu? Isso foi um negócio que foi realmente bem visto e foi depois que o Dr. Sulivan entrou, no conhecimento dele e a gente já pode contar com isso e os projetos também que estão entrando estão melhorando mesmo, a gente já pode contar. Também aumentou a venda das coisas da receita, da doação."
		Entrevistado 26	"Segundo foi o SUS, que era uma outra instituição que praticamente, eu me lembro que quando nós chegamos aqui a arrecadação do SUS era em torno de cinco mil reais por mês, hoje é cem mil reais, é importante, claro, é um viés de apoio bastante grande."
	Estratégia de navegação de conformidade	Entrevistado 14	"(E a relação com o governo?) Melhorou muito. Hoje a gente cumpre rigorosamente os prazos do Governo né, graças a Deus, não devemos nada de impostos, isso daí é uma coisa maravilhosa, os projetos que a gente tem participado tem ganho né, apoio ao IPREDE e a relação SUS também, nós fomos elogiados, citados como uma instituição que faz o uso correto da forma, isso é muito bom pra gente."

5.3.2.5 Imprensa

A imprensa, como sempre, foi mantida como um importante parceiro para a organização. *Stakeholder* que sempre ajudou a instituição a divulgar os seus projetos, suas ações e suas dificuldades, esteve fortemente presente nesta fase, auxiliando a organização a reerguer-se, servindo como canal direto entre a instituição e a sociedade. Na relação com ela, o Iprede conseguiu capturar valor e usar corretamente sua estratégia de navegação, como mostra o Quadro 67 a seguir.

Quadro 67 – Pólos de navegação – Imprensa

Dimensão			
	Falha capacidade de captura de valor	Capacidade de captura de valor	√
	Uso de estratégia de navegação inadequada	Uso da estratégia de navegação adequada	√

Percebe-se claramente o apoio da imprensa como um todo, sem restrição de grupo empresarial da empresa de comunicação, às ações do Iprede, ao observar-se a quantidade de matérias veiculadas na mídia. No presente trabalho, no Quadro 68 a seguir, foram colocados apenas poucos exemplos das notícias que circulam na mídia a respeito do Iprede. Essas foram escolhidas para representar que, em todos os anos e todas as

realizações do Iprede, desde os menores às mais relevantes, os meios de comunicação veicularam para sociedade informações sobre a instituição, não deixando que a mesma se tornasse uma ONG esquecida pela sociedade.

Portanto, a **captura de valor** foi conquistada pela instituição que teve todas as suas realizações divulgadas e trabalhadas na mídia do estado e, algumas vezes, também em âmbito nacional.

Nesta fase, diferenciando-se das demais, o Iprede indicou a tentativa de adoção da **estratégia de navegação de moldagem**, diferenciando-se da estratégia de aceitação trabalhada nas fases anteriores. Foi contratada, a princípio como voluntária e, posteriormente, como assessora de imprensa remunerada da instituição, uma jornalista, funcionária também de um dos maiores grupos de comunicação do estado do Ceará, que mantém uma boa rede de relacionamentos no ambiente de imprensa do estado. Assessora esta que permitiu uma melhoria da relação entre o Iprede e a mídia, informando todas as ações de forma direta aos meios de comunicação e, também, tendo abertura para convocar, sempre que desejada, a presença das câmeras e jornalistas na instituição.

Quadro 68 – Dimensões da navegação no ambiente (Imprensa)

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Imprensa	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 31	"E isso tem feito com que o setor e a assessoria de imprensa tem trabalhado muito através de possibilitando entrevistas com nós que fazemos o Iprede, de visitas da imprensa escrita, falada, e a mídia tem nos ajudado realmente bastante."
	Captura de Valor	TV Verdes Mares, 11/04/2006.	"Iprede passa a tratar crianças obesas também: A instituição cuidou, durante 20 anos, apenas de crianças desnutridas."
		Jornal O Povo, 22/08/2008.	"Inaugurada nova sede do Iprede: A nova sede irá dobrar o atendimento, que conta com atenção nutricional, psicológica, social, psicomotora, educacional a crianças e jovens até 20 anos. Há atendimento para as mães também."
		Jornal O Povo, 25/01/2007.	"O voluntário da saúde: O médico e professor Sulivan Mota assumiu em fevereiro de 2006 a direção do Iprede. De lá para cá, suas atividades se voltaram mais à instituição. Ampliou o atendimento e não se cansa de mostrar as melhorias."

5.3.3 **Gerenciamento da Diversidade**

Quanto maior torna-se a organização, mais complexa ficam suas relações e mais propensa à fragmentação a organização torna-se. Ao longo da vida de uma firma, esta tende a aumentar sua complexidade e, para gerir seu novo tamanho, são necessárias formas mais integradoras de gestão, com o objetivo de que a organização não funcione

como se fossem vários setores independentes, cada um com um objetivo próprio. A empresa não pode perder o seu foco central e todas as suas partes têm que trabalhar por este mesmo foco, portanto, a gestão deve estar sempre em busca de trabalhar meios de integração entre suas unidades.

Quadro 69 – Pólos de gestão da diversidade

Dimensão			
Falha capacidade de coordenação	√	Capacidade plena de coordenação	
	Fracasso no estabelecimento de mecanismos de integração	Estabelecimento de mecanismos de integração	√
	Compartilhamento e intercâmbio mal estabelecidos	Compartilhamento e intercâmbio	√

O Quadro 69 acima mostra que o Iprede posicionou-se, quanto à capacidade de coordenação, entre os dois pólos, apresentando em alguns momentos a capacidade e, em outros, a ausência desta para coordenar a diversidade. Quanto às outras dimensões, mecanismos de integração e compartilhamento e intercâmbio, o Iprede posicionou-se de forma positiva.

O Iprede, na fase anterior a esta, reduziu a sua complexidade, fechando áreas dentro da organização, como, por exemplo, o setor de internamento. Entretanto, esta nova gestão, motivada pela promoção do crescimento organizacional e o sucesso da instituição, tornou-a cada vez mais complexa. Novos setores e atividades foram criados, além da implementação de novos projetos que causaram um crescimento da organização.

O próprio crescimento e a estruturação para crescer gerou mais expansão para a organização, que, ao coordenar suas atividades, começou a receber mais frutos destas:

> "Aumentou o número de parceiros por conta de ter no momento um departamento hoje estruturado para captar recursos, porque a Eliane (coordenadora de captação de recursos) tem uma grande capacidade de captar recursos pela habilidade que tem e isso melhorou consideravelmente" (Entrevistado 20).

Nesta fase, surgem inúmeros novos tipos de ações dentro do Iprede: realização de eventos, aluguel do espaço físico, treinamento de mães, dentre outras; todas estas atividades buscam gerar ganho para o Iprede, seja este ganho direto, com o recebimento de aluguel, por exemplo, seja indireto, com a divulgação das ações da instituição. A **capacidade de coordenação** da nova gestão conseguiu ampliar o leque de atividades, aumentando o número de oportunidades da organização e mantendo-as em busca do objetivo central da organização.

Apesar de os depoimentos indicarem para uma boa coordenação, surge a dúvida de se está sendo criada uma quantidade de ações excessiva, que coloque em risco, no futuro, a integridade do Iprede. Foi dito que, quanto maior a organização, mais complexa e difícil de coordenar esta fica, começa a surgir o risco de fragmentação, pois, ao serem criados muitos setores, torna-se difícil para a gestão administrá-los e mantê-los com um objetivo comum.

Portanto, a organização, ao expandir-se exageradamente, corre o risco de perder o seu foco central e transformar-se em inúmeras partes distintas. Mesmo que todas as atividades tragam resultados positivos para a organização, esta sofre o risco de privilegiar ou focar em excesso uma das atividades que não seja sua atividade fim.

Não cabe a este estudo concluir se a organização deve crescer ou não, entretanto, cabe ressaltar, neste momento de análise, os riscos que o caminho adotado pela gestão trazem para a organização. A empresa com alto nível de crescimento precisa ter claro o seu objetivo e ter o cuidado em não diversificar-se excessivamente, ao ponto de prejudicar a instituição.

O Iprede torna-se cada dia maior e alcança maiores níveis de atuação. Por ter uma coordenação adequada de todas as atividades, essas atividades começaram a expandir-se rapidamente e encontrar novos caminhos de expansão. Entretanto, a organização central deve manter unidas todas essas partes que têm passado por crescimento.

Na tentativa do **estabelecimento de mecanismos de integridade**, a gestão do Iprede tem o cuidado de acompanhar e partilhar entre as demais coordenações, as atividades de cada setor ou projeto, alem de inserir em alguns projetos pessoas responsáveis por áreas diversas. Esta tarefa visa o cumprimento das expectativas de todos os setores e a boa elaboração dos projetos, tendo neles visões de áreas diversas, com experiências complementares.

Por exemplo, para elaborar um projeto de aquisição de verba para a instituição, devem participar, pelo menos, os coordenadores de algumas áreas como: de administração e finanças, que fazem a cotação de valores e o acompanhamento do recebimento de verbas; de captação de recursos, que se informa do projeto e mantém a relação com o órgão que está fornecendo a verba; técnica, que participa da escrita, explicando como será desenvolvido o projeto e que resultados aquela verba gerará; dentre outros, variando de acordo com cada tipo de projeto.

A tentativa do estabelecimento da integração também acontece por meio da expansão do Iprede com atividades relacionadas, como é o caso do núcleo que lá trabalha a questão do desenvolvimento infantil:

> "Nós temos um núcleo que trabalha com essa área com muita qualidade, é reconhecido dentro de nosso estado pela sua qualidade e esse núcleo já trabalhava de forma muito acanhada há uns dois anos e meio dentro do IPREDE, e como esse núcleo da UFC já trabalhava aqui dentro pelo convênio, o que eu fiz foi simplesmente dar mais apoio a esse núcleo, dar mais área física e criar um fluxograma que favorecesse todas as crianças, uma avaliação do desenvolvimento, além da avaliação nutricional e através da avaliação do desenvolvimento da criança" (Entrevistado 31).

O **compartilhamento e intercâmbio** também foram estabelecidos pela organização ao aproveitar atividades de um setor para gerar atividades em outro, como é o caso da parceria que o Iprede estabeleceu com a Faculdade Integrada do Ceará – FIC, esta parceria, inicialmente, foi feita com o setor técnico, entretanto, posteriormente, ampliou-se para o setor administrativo, trazendo bons resultados para a organização:

> "Então nós temos aqui bolsistas da UFC, da área de medicina, nós estamos aqui com bolsistas da faculdade Christus, da área de medicina também, inclusive essas instituições vão contribuir com dinheiro para que alunos possam ser treinados aqui, temos bolsistas da UNIFOR, temos bolsistas da FIC, que ás vezes fazem trabalho não na área de saúde né, esses primeiros que eu falei são de medicina, nutrição, tem enfermagem né, isso na área de saúde, mas, por exemplo, da FIC tem um grupo que vai desenvolver um trabalho de fisioterapia que está na área da saúde, mas tem um grupo que ta trabalhando na área de informática desenvolvendo programas que vão beneficiar o funcionamento e vão racionalizar, melhorar a qualidade do atendimento no... operacional, administrativamente do IPREDE" (Entrevistado 26).

O setor de centro de estudos é outro exemplo de atividade construída com o objetivo de gerar frutos diretos e indiretos para a instituição:

> "Tem o centro de estudo com uma estrutura muito boa e ampla para locação de salas, formação de cursos. Estamos promovendo cursos, laboratórios de informática inclusive. Nós estamos com parcerias com universidades e aqui dentro tem universitários praticando, executando suas aulas práticas da universidade aqui dentro e com isso o convênio com a universidade financia a estadia desses alunos aqui, então gera receita. Realizamos eventos para divulgação do nosso nome na sociedade e esses eventos também geram receitas porque nesses eventos é cobrado o ingresso, não sei nem se pode se dizer ingresso, é uma camisa de acesso que normalmente deixa receita, promove palestras que deixam um retorno" (Entrevistado 1).

À medida que gera recursos para a organização, também divulga o nome desta na sociedade. Atividades como esta indicam um bom aproveitamento do compartilhamento e intercâmbio das diversas atividades da organização.

Quadro 70 – Dimensões da gestão da diversidade

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacidade de coordenação	Entrevistado 20	"Aumentou o número de parceiros por conta de ter no momento um departamento hoje estruturado para captar recursos, porque a Eliane tem uma grande capacidade de captar recursos pela habilidade que tem e isso melhorou consideravelmente."
	Entrevistado 10	"O objetivo da gente trazer isso (eventos e cursos) para cá é exatamente para ir divulgando, fortalecendo a divulgação desse espaço, fortalecendo o setor de estudos e pesquisas do Iprede, que é um setor que a gente tem ajudado a crescer bastante também e vamos começando alugar as salas, por exemplo, um evento como nós vamos fazer na próxima semana né, se esse evento der lucro será pro Iprede, pelo menos é um."
	Entrevistado 22	"O Iprede trata da desnutrição infantil, mas agora ele já está com um novo foco, o tratamento da obesidade e também do desenvolvimento humano certo, então precisa dos dirigentes, eles têm que estar constantemente atentos porque digamos, quando a desnutrição infantil acabar no Ceará, então você não vai mais precisar do Iprede.
	Entrevistado 12	"Ás vezes são muitos projetos, tudo ao mesmo tempo que aí não fecha uma coisa, não fecha outra e aí vai andando, andando, mas um pouco meio que andando, mas com os ajustes, muitos ajustes para fazer."
Compartilhamento e intercâmbio	Entrevistado 26	"É tanto que está se pensando em criarmos aqui um terceiro turno para atendimento privado e ter através de um trabalho integral, interdisciplinar...então você amplia essa linha e esse grupo de clientela, não ser somente abaixo de pobreza, mas os pobres, etc e ir ampliando esse círculo de clientes, uma clientela em potencial e que precisa."
	Entrevistado 29	"Começou a tratar outras coisas né, a obesidade, apesar de ser um projeto piloto existe, a história do desenvolvimento infantil eu acho que também foi uma coisa que trouxe também para somar muito."
	Entrevistado 10	"O Iprede tem alugado salas, que é outra forma de recursos também, né? que é o aluguel de salas para vários cursos fora e nosso mesmo do Iprede, só tem esse de pós-graduação e..."
	Entrevistado 26	"E aí tem um outro diferencial o que é o diferencial, nós podemos chegar para as empresas, que inclusive nos dão doações e etc, e dizer: olha você está precisando de pessoas na área X, Y, Z, nós como o Iprede pode, nós estamos mudando inclusive o estatuto para que ele possa desenvolver esse tipo de trabalho.(Informando sobre o projeto de terceirização de funcionários treinados pelo Iprede para as organizações)"

Estabelecimento de relacionamento para integração	Entrevistado 31	"Nós temos um núcleo que trabalha com essa área com muita qualidade, é reconhecido dentro de nosso estado pela sua qualidade e esse núcleo já trabalhava de forma muito acanhada há uns dois anos e meio dentro do IPREDE, e como esse núcleo da UFC já trabalhava aqui dentro pelo convênio, o que eu fiz foi simplesmente dar mais apoio a esse núcleo, dar mais área física e criar um fluxograma que favorecesse a todas as crianças, uma avaliação do desenvolvimento, além da avaliação nutricional e através da avaliação do desenvolvimento da criança"
	Entrevistado 2	"O Iprede tem se expandido, a sua expansão está relacionada à atividade porque a atividade está se expandindo então a gestão dela tem que abrir novos horizontes de acordo com o foco da atividade. O foco que inicialmente era exclusivamente nutricional da criança passou a ser focado no desenvolvimento humano e educacional dessa criança e sua família e para isso geraram novas atividades e dessas novas atividades estão novos processos, novos profissionais envolvidos, novos parceiros que se criam e a expansão do prédio se dá de acordo com a expansão do atendimento."

5.3.4 **Gerenciamento de Recursos Humanos**

No gerenciamento de recursos humanos, a atividade não se concentrou em um único pólo no trabalho das suas dimensões, assim como mostra o Quadro 71 a seguir. A gestão deste desafio revelou-se, ao mesmo tempo, falha e em princípio de elaboração.

Quadro 71 – Pólos de gerenciamento de RH

Dimensão			
Atendimento tardio das necessidades	√		Antecipação das necessidades
√	Falha capacidade de renovação	Plena capacidade de renovação	
	Falha capacidade de formação	Plena capacidade de formação	√
Ausência de retenção	√		Retenção

> "Nosso setor de gestão de recursos humanos é estritamente setor de pessoal formal, a parte de desenvolvimento, de treinamento, de captação ainda está em estudo, mas provavelmente vai ficar com o centro de estudos, com o coordenador do centro de estudo ou com a secretaria executiva para fazer um planejamento de integração desses funcionários. E quanto à captação, ainda não está bem definida, mas a gente já está estudando como vai fazer" (Entrevistado 1).

Com base no depoimento acima, percebe-se que as atividades de recursos humanos da organização são estritamente as básicas de contratação como controle de

freqüência, pagamento, controle de férias e demissão. As atividades mais complexas como treinamento e formação, dentre outras, ainda não são sistematicamente trabalhadas pela instituição, apesar de existirem em intenção e em ações iniciais.

Apesar de existir uma intenção de melhoria, as ações não se concretizam como de prevenção, ou **antecipação das necessidades**. Como antes nem as ações exigidas por lei eram realizadas, a administração que entrou nesta fase tratou de começar a organizar e legalizar todo o setor pessoal do Iprede, colocando salários e impostos funcionais em dia. Algumas ações de melhoria também começaram a ser elaboradas, como, por exemplo, a implantação de plano de saúde para os funcionários. Entretanto, essas ações ainda não podem ser consideradas de antecipação, pois fornecem condições básicas ao público interno, sem trabalhar na prevenção: *"Tiveram melhorias, por exemplo, ter buscado um plano de saúde para os funcionários a baixo custo isso é ótimo, mas no meu entender a UNIMED não trabalha saúde, trabalha doença" (Entrevistado 20).*

Por terem sido muito maltratados em toda a história do Iprede, os funcionários, que agora recebem seus salários em dias certos e contam com benefícios exigidos por lei, sentem-se enormemente satisfeitos ao comparar o período atual com o anterior, no qual os funcionários sofreram atrasos salariais de até quatro meses:

> "De três anos para cá, tudo está um mar de rosas. Nós temos um auditório todo no ar condicionado para gente ouvir tudo o que a gente quer saber, e se quiser saber... pode bater na sala lá que vai ser atendido. Não tem esse negócio de ficar esperando três, quatro dias esperando pela reunião e a reunião não acontecer não" (Entrevistado 19).

São divergentes as opiniões em relação ao gerenciamento de recursos humanos do Iprede. Enquanto alguns apontam como um setor que deveria ser melhorado, outros relatam apenas aspectos de melhoras. O que tem que ser levado em consideração é o fato de que as ações efetivas de recursos humanos ainda não existem dentro da organização, entretanto, os funcionários que sofreram com seus nomes em cadastros de cobrança por passarem meses indo trabalhar sem receber seus salários e agora contam com essa remuneração em dia garantido, sentem uma enorme segurança e gratificação com a nova forma de gestão. Estes que enfrentaram o período mais difícil da organização sentem que, atualmente, está tudo muito bom, entretanto, estes analisam comparativamente.

A **formação** está começando a ser trabalhada pelo Iprede, que começou com a iniciativa de pagar cinqüenta por centro da mensalidade do funcionário que quiser graduar-se: *"Tem gente que está fazendo faculdade e o Iprede paga metade dessa faculdade" (Entrevistado 21).* Além de estar também incentivando os funcionários a fazerem cursos e treinamentos em suas áreas.

A própria estrutura física do Iprede possibilita a realização de cursos e treinamentos para os funcionários. O laboratório de informática serve também como campo

de estudo para os funcionários, muitos destes que sequer sabiam utilizar o computador como ferramenta de trabalho e agora demonstram felicidade em aprender, em seu próprio ambiente de trabalho a usar o computador.

A gestão justifica a ação ainda inicial de inserção dos funcionários em treinamentos, pelo motivo de somente agora ter um pessoal definitivo para trabalhar, pois antes ainda trabalhava-se em estágio de teste. As pessoas não sabiam ainda como seriam adaptadas ao novo funcionamento da organização e a gestão ainda não tinha o conhecimento concreto se o número de funcionários estava adequado:

> "(E quanto a treinamento e capacitação?) Não aí é melhor a gente ter, a gente precisa sabe. Mas eu entendo assim, que foi um tempo que a gente não podia ter feito porque tava a equipe muito oscilante né, porque entrava gente, saía gente essa história toda. Eu acho que hoje ta chegando um tempo que vai haver um treinamento mais, vai haver um treinamento mesmo não é só uma palestra, um treinamento mesmo" (Entrevistado 14).

Ao relatar a respeito dos cursos e treinamentos realizados para os funcionários do Iprede, a maioria citou essa atividade como atualmente bem trabalhada, tendo em vista que são promovidos e divulgados entre os funcionários, constantemente, palestras e cursos nas instalações do Iprede.

A política de **retenção** ganha uma enorme vantagem natural pela causa que a organização trabalha. Os funcionários, que ainda sofrem uma política de baixos salários, revelam que se envolvem e apaixonam-se pela causa, não tendo vontade de deixar a instituição em busca de maiores salários:

> "Olha, eu não vim trabalhar no Iprede pelo dinheiro, aliás, as recusas de não ter vindo trabalhar antes era porque eu precisava do dinheiro e o que o Iprede ia me pagar não era tão bom, vamos dizer assim. Depois quando eu passei a conhecer a instituição eu me apaixonei pela ação realmente, né? Então isso que me moveu vir para cá. Foi isso que me moveu e foi me deixando levar, a gente se apega" (Entrevistado 20).

O clima da instituição também ajuda na retenção dos funcionários, que se sentem em ambiente familiar e de lá não querem sair: *"Eu não tenho só como companheiros de trabalho, eu tenho como uma família aqui" (Entrevistado 21)*.

Ao mesmo tempo em que o Iprede tem vantagem pela sua causa, está vulnerável em sua retenção de funcionários ao pagar baixos salários. Funcionários que necessitam de remunerações maiores para melhorar as condições financeiras de suas famílias podem ser facilmente atraídos para trabalhar em outras organizações, caso tenham oportunidade de receber salários superiores. Apesar de quase todos os funcionários entrevistados terem apontado o Iprede como um bom local de trabalho, muitos deles ressaltaram a baixa remuneração: *"Às vezes me questiono muito só pela questão de remuneração que eu acho pouco pelo nível superior, mas, tirando isso, o resto eu venho com amor mesmo" (Entrevistado 12).*

A renovação aqui descrita trata-se da **renovação** da organização, da capacidade desta em renovar seu quadro funcional. Quanto à renovação específica dos funcionários, não foram colhidas informações suficientes para afirmar se esta acontece de forma correta ou não, entretanto, foi identificada falha na capacidade de renovação da organização em relação ao cargo da presidência, que hoje é ocupado por um gestor muito significativo para organização, que é, muitas vezes, responsabilizado por todas as mudanças que reergueram a organização. Na fala de muitos que participam da organização, percebeu-se a falha na capacidade de renovação do cargo de presidência, esta não trabalhando ainda um sucessor:

> "Você sabe, Mariana, que eu já pensei nisso várias vezes, a vantagem para mim é o Dr. Sulivan estar na frente do Iprede não quero puxar seu saco nem o dele não, mas eu já pensei nisso várias vezes, toda vez que ele adoece e tudo, eu digo 'meu Deus do céu, se um dia o Dr. Sulivan faltar, como vai é que vai ficar o IPREDE?' Ta entendendo? Eu acho que a grande vantagem é que o grande mentor, o grande dirigente responsável por tudo isso é o Dr. Sulivan, ai eu pensei assim 'será que o João Nelson que faz parte da diretoria, a Glorinha, a Eliane, vão saber levar o IPREDE como ele leva', entendeu? Então eu acho que é ele. Especificamente a pessoa dele, não a equipe inteira, mas ele" (Entrevistado 28).

Quadro 72 – Dimensões da gestão de RH

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	Entrevistado 19	"De três anos para cá, minha filha, tudo está um mar de rosas. Nós temos um auditório todo no ar condicionado para gente ouvir tudo o que a gente quer saber, e se quiser saber... pode bater na sala lá que vai ser atendido. Não tem esse negócio de ficar esperando três, quatro dias esperando pela reunião e a reunião não acontecer não."
	Entrevistado 19	"A gente tem a segurança, saber que naquele dia a gente vai receber o dinheiro, saber que está tudo bem, saber que estamos fazendo um trabalho direito, saber que vamos continuar mais ainda porque ainda tem muita coisa no ambulatório para terminar."
	Entrevistado 15	"Eu falei com um motorista que ele foi me dar uma carona lá pro Ministério do Trabalho ele veio e disse, “Eneuda como está bom você trabalhar no Iprede, porque a gente não se preocupa mais porque a gente sabe que vai receber o nosso salário, já está tudo certinho, porque ás vezes quando eu recebia o salário já tinha tanta dívida que não dava para pagar.” Então eu acho que eles se sentem bem."
	Entrevistado 2	"O que eu acho que tem mais em falta é melhorar as nossas habilidades enquanto gestão de pessoas. Eu acho que a gente precisa avançar mais entre a complexa relação entre os que dirigem e os que fazem, entre... motivação, avaliação do que está sendo feito, essa cultura de avaliação."

	Entrevistado 21	"Eu vejo assim, que tem que olhar um pouco mais para condição do funcionário que é sacrificado. Apesar que está tendo esses benefícios, que isso é uma vitória muito grande e eu agradeço muito que está né, mas dá uma condiçãozinha melhor se puder melhorar a situação daquele funcionário, ver aquele funcionário, por exemplo, eu subi né, antes eu trabalhava de serviços gerais e hoje sou motorista. Dar oportunidade a outros funcionários também que possam mudar de cargo, mudar não só de cargo, mas também mudar o salário, acompanhar toda a mudança."
	Entrevistado 21	"Assim, em termo de comparar eu não tenho muito o que comparar por que eu acho o Iprede uma boa instituição porque ele está dando oportunidade do funcionário crescer, por exemplo, tem gente que está fazendo faculdade e o Iprede paga metade dessa faculdade. Agora por exemplo, está com financiamento de computador descontado em folha de pagamento, isso tudo eu vejo como benefício. Nós temos planos de saúde, praticamente 90% é o IPREDE que paga. Isso motiva."
Formação	Entrevistado 1	"Alguns setores são de pessoas muito boas, capacitadas, gabaritadas, que têm o currículo excelente, mas eu vejo que não se atualizaram com as novas tendências aí de gestão."
	Entrevistado 21	"Tem gente que está fazendo faculdade e o Iprede paga metade dessa faculdade."
	Entrevistado 17	"(Como é a capacitação do voluntário?) A primeira capacitação é uma visão geral do que é ser voluntário e também eu falo um pouco sobre relacionamento inter pessoal e falo também sobre a auto estima, para que ela, a pessoa que vai trabalhar como voluntário ela tem que ter assim uma visão geral."
	Entrevistado 15	"Desvantagem para o Iprede? É não haver sempre essa, porque precisa mesmo, como você falou, o treinamento, acho que ta faltando também isso aí para poder melhorar mais."
	Entrevistado 15	"Ah sim, uma mudança, está sempre renovando, agora os funcionários que estão estudando, já tem a ajuda da própria instituição, incentivar os funcionários, melhorar."
	Entrevistado 19	"E o crescimento em relação às pessoas, por exemplo, tem muita gente aqui dento do Iprede que já faz curso, que o Dr. Sulivan paga faculdade para quem realmente quer alguma coisa aqui dento, só não faz quem não quiser."
	Entrevistado 20	"Até porque aqui é escola muito grande, se você sai daqui e vai dizer que foi funcionário do Iprede, é um cartão, um bom cartão de apresentação para serem contratados."
	Entrevistado 14	"(E quanto a treinamento e capacitação?) Não, aí é melhor a gente ter, a gente precisa, sabe? Mas eu entendo assim, que foi um tempo que a gente não podia ter feito porque tava a equipe muito oscilante, né? porque entrava gente, saía gente essa história toda. Eu acho que hoje ta chegando um tempo que vai haver um treinamento mais, vai haver um treinamento mesmo não é só uma palestra, um treinamento mesmo."
Renovação	Entrevistado 25	"Eu acho que hoje o grande risco da sobrevivência do Iprede é a saída do Sulivan."

	Entrevistado 1	"(Tu acha que a saída deles da gestão atual poderia ser um risco para o funcionamento do Iprede?) Hoje em dia eu acredito que sim, porque eles têm a visão do sucessor, mas não está formada ainda, eles estão muito independentes na parte de criação, na parte de execução, de elaboração, de manutenção da casa com certeza andaria com pernas próprias sem eles, mas essa criação deles ainda não tem sucessão formada não, mas acho que eles estão no caminho, porque toda transformação do Iprede é muito recente, é muito nova ainda, mas eu vejo que esteja em formação."
	Entrevistado 26	"Mas acontece que a instituição tem que ter a sua longevidade depois com Sulivan ou sem Sulivan...é importante que as coisas consigam ser claras, transparentes, fundamentadas, escrita, isso nós não temos nada."
	Entrevistado 19	"A gente já chegou até a comentar lá no ambulatório: 'mulher daqui a quatro anos, porque passa muito rápido né, como vai ser isso', porque dizem que não pode ficar a mesma pessoa. A única coisa que a gente tem fé em Deus é que ele vai botar uma pessoa para se eleger que chegue pelo menos 90% dele né, porque se não nós vamos sofrer muito."
Retenção	Entrevistado 20	"Olha, eu não vim trabalhar no Iprede pelo dinheiro, aliás, as recusas de não ter vindo trabalhar antes era porque eu precisava do dinheiro e o que o Iprede ia me pagar não era tão bom, vamos dizer assim. Depois quando eu passei a conhecer a instituição eu me apaixonei pela ação realmente né, então isso que me moveu vir para cá. Foi isso que me moveu e foi me deixando levar, a gente se apega."
	Entrevistado 21	"O apego que a gente cria nisso aqui, com os colegas de trabalho. A gente tem isso aqui como uma família, é diferente de outras instituições."
	Entrevistado 21	"Aí no momento que eu saí o presidente da instituição me chamou perguntando se eu queria continuar na empresa como funcionário, deixar de ser conveniado para ser funcionário. E atendi de muito grado. Continuei nos serviços gerais por um período de um ano e depois apareceu uma vaga como motorista que é a vaga que eu to exercendo até hoje."
	Entrevistado 11	"(O que melhorou?) Eu acredito que o espaço físico é notório, acho que a satisfação dos funcionários é notória, a preocupação com as crianças é notória, ou seja, hoje em dia a preocupação não é só com a criança, há preocupação também com a mãe dessas crianças, então eu acredito que a mudança foi geral, porque aumentou o número de funcionários, os funcionários hoje estão mais satisfeitos porque recebem seu salário em dia, as crianças saem daqui satisfeitas porque vão levar o leite, saem daqui alimentados, as mães saem tratadas seja elas com tratamento psíquico, seja ela com tratamento físico, elas podem ter um psicólogo ou ginecologista, então eu acredito que todas essas mudanças são significativas."
	Entrevistado 12	"Ás vezes me questiono muito só pela questão de remuneração que eu acho pouco pelo nível superior, mas tirando isso o resto eu venho com amor mesmo."
	Entrevistado 21	"(E a desvantagem?) Dinheiro pouco."

5.3.5 **Gerenciamento da Complexidade**

Na gestão do desafio de **empreendedorismo**, não se pode afirmar que existe uma forma concreta de sistematização, entretanto, existem indicativos da tentativa da implementação desta sistematização. A tecnologia social é a elaboração de manual que relata as atividades elaboradas no tratamento das crianças atendidas pelo Iprede e o uso deste manual para expansão em qualquer parte do mundo. Ou seja, o Iprede, ao concretizar sua tecnologia social, poderá, de forma sistemática, promover seu crescimento para o local que tenha interesse.

Quadro 73 – Pólos de gestão da complexidade no empreendedorismo

Dimensão			
	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	√
	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	√

Baseados no ideal de que é possível recuperar as crianças nordestinas que sofrem da fome, a gestão começou a se perguntar o porquê de não poder ampliar suas ações para outras crianças dentro e fora do país. Já que eles tinham em mãos os resultados positivos da recuperação destas crianças, sabiam que estavam com a metodologia correta. Portanto, foi iniciado um processo de sistematização e registro dos passos de tratamento para que este documento possa ser o canal que levará o Iprede a outras comunidades.

Até o fim desta análise, toda esta tecnologia social ainda não havia se concretizado, sendo representada apenas por ações de tentativa de formação. Portanto, não se pode afirmar que existia, efetivamente, sistematização das atividades de empreendedorismo, enquanto que foi identificada uma tentativa para tal.

A elaboração da tecnologia social foi caracterizada como uma tentativa de formação da **capacidade para solução de problemas**, tendo em vista que geraria uma fórmula padronizada para o crescimento e expansão da organização. Obviamente esta ação não é considerada suficiente para promover eternamente o crescimento organizacional. Ao longo do tempo serão necessárias novas ações como esta.

Penrose (1996) trata a transformação da organização também como forma de crescimento. Portanto, à medida que o Iprede transforma-se e estimula essa constante transformação da organização em busca da renovação, este cria um mecanismo de crescimento.

Nos relatos muito foi ressaltado sobre o estímulo dado ao constante estudo e pesquisa dentro da organização, de forma que as ações desta estejam sempre alinhadas

com a teoria atual e de acordo com o ideal para realização do objetivo do Iprede. Este estudo constante, além de atualizar a organização com a técnica utilizada, também promove a constante renovação das ações da organização. À medida que são descobertas novas formas de tratar e estas são implementadas no Iprede, este transforma-se e renova-se.

O crescimento do Iprede, conforme percebido nos relatos, mostrou-se baseado em estudos, em uma decisão da gestão que estabeleceu metas e adotou um melhor direcionamento da organização. Esta forma de crescimento, possivelmente, promove um melhor **tempo de análise** aos gestores no desafio de empreendedorismo. Quando a organização busca crescer para acompanhar o mercado ou em resposta às ações do ambiente, esta possui menos tempo para pensar e decidir os caminhos que deve seguir. Entretanto, ao planejar e estabelecer um objetivo final, com base em estudos técnicos e científicos, este crescimento acontece de forma mais organizada e, geralmente, mais condizente com os objetivos da organização.

Algumas firmas seguem o “efeito manada”, que é a ação de seguir o que os concorrentes ou o mercado estão fazendo. Entretanto, este efeito promove a desestruturação do crescimento da organização, além de pôr em risco o seu funcionamento. No caso do Iprede, observou-se que a decisão de crescer foi baseada no princípio de crescimento produtivo, em busca de expansão da organização e vantagem desta em relação às outras ONGs. Portanto, entende-se que o Iprede teve um tempo de análise nas suas decisões de empreendedorismo, favorecendo o desafio de gestão da complexidade.

Quadro 74 – Dimensões da gestão da complexidade (Empreendedorismo)

Dimensão	Fonte	Resumo	Acontecimento
Capacitação para solução de problemas	Entrevistado 1	Tentativa de sistematização	"Se nós conseguirmos fazer nossa tecnologia social como realmente estamos tentando fazer, que é a formação do promotor do desenvolvimento humano, que vai atuar diretamente na primeira infância e a tendência é que isso se torne política pública, se o Iprede conseguir reerguer essa família e botar o agente promotor da primeira infância na rua e tornar política pública, eu acho que o Iprede vai trazer um bem para sociedade que a gente não pode recalcular, mas que se isso for realmente expandido e esse agente comunitário estiver atuando fortemente, a gente tende a reduzir sensivelmente, obviamente, a taxa de desnutrição, a taxa de criminalidade, de violência na cidade e no Estado."

Tempo de análise	Entrevistado 29	Gestão com maior direcionamento	"(Como o Iprede tem se expandido?) Não, eu acho que foi, eu tenho absoluta convicção que foi gestão, porque gestão, direcionamento, presença, estabelecimento de metas, estabelecimento de prioridades, decisão, porque assim, eu acho que o que aconteceu com o Iprede foi que ele foi pensado novamente agora para poder acontecer uma reestruturação dessa."

O desafio de **navegação no ambiente**, tratando-se da relação com a sociedade, demonstrou ter melhorado o seu **tempo de análise**, tendo em vista que o Iprede passou a ter mais proatividade e sistematização nas suas ações, além de ter estabelecido parceiros fixos, melhorando a qualidade da sua ralação com o doador:

> "Porque as doações houve (na gestão anterior) um corte, a ajuda às vezes faltava, não era uma coisa certa né? Agora nós temos algumas coisas que é garantido né? Mas não tinha assim para poder fazer um orçamento e saber aquilo que é ia gastar e com que ia gastar porque não tinha uma renda fixa, não tinha uma doação que você podia contar com aquele valor todo mês" (Entrevistado 15).

Uma arrecadação fixa mensal, ou pelo menos aproximadamente fixa, auxilia o Iprede a decidir quando e como deve ser estabelecida a sua relação com os *stakeholders*. Como a organização relaciona-se com seus doadores, determinará todas as outras relações, pois, ao receber maior volume de arrecadação, o Iprede melhor relaciona-se com seus fornecedores, pagando no prazo; com o governo, pagando os impostos e permanecendo-se legal; com outros possíveis doadores, que vêm os resultados na instituição; dentre outros com os quais se relaciona.

Quadro 75 – Pólos de gestão da complexidade na navegação no ambiente

Dimensão			
	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	√
	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	√
	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	√

À medida que a organização sistematiza suas relações, sem engessá-las, ela estabelece também uma melhor programação com a Imprensa, apesar de esta trabalhar muito com os dados "em cima da hora". O Iprede, ao saber que receberá uma grande doação ou ao firmar parceria com determinado grupo, consegue comunicar a imprensa e mobilizá-la com melhor antecedência, assim como foi feito na inauguração do novo centro:

> "(Você faz uma programação com a imprensa?) Tento fazer, por exemplo, a inauguração do novo centro, né? Dos novos ambulatórios. A gente trabalhou isso quinze dias antes já vinha soltando material para imprensa, tipo nota e tudo. No dia do evento aqui teve cobertura maciça, foi um trabalho feito de uma semana para outra com antecedência, porque geralmente funciona assim" (Entrevistado 29).

Com melhor sistematização destas atividades, a organização e a imprensa têm mais tempo para analisar a melhor forma que deve ser realizada a divulgação.

Apesar de tentar estabelecer sistematizações, o Iprede também consegue trabalhar com os acontecimentos repentinos e tem como acionar a imprensa a tempo de estar cobrindo o evento e divulgando-o na mídia. Neste aspecto, foi identificado que o Iprede trabalha de forma favorável na gestão do desafio, tendo em vista que padroniza suas ações, mas consegue também trabalhar de forma diferente, tendo tempo rápido de reação em eventuais necessidades do ambiente.

A experiência do Iprede e a falta de constância das doações, em especial em certos períodos do ano, exigem da instituição uma capacidade de reagir a situações de necessidade inesperada. O **aprendizado** foi identificado nestes períodos de baixo estoque de doações: *"Mas quando está na época de baixa sempre tem que ter uma campanha para poder compensar" (Entrevistado 31).* Ou seja, baseado em outras crises vividas, o Iprede sabe que deve realizar campanha para estimular o aumento de doações, revelando ter aprendido com momentos anteriores e não precisar fazer um plano de ação especial em cada momento de necessidade, mobilizando um número mais elevado de recursos.

A organização, apesar de ainda não ter concretizado uma forma de planejamento e de solução para seus problemas, demonstra uma tentativa de trabalhar sua **capacitação para solução de problemas**. Seus gestores compreendem a importância de realizar planejamento e de anteciparem-se às necessidades da organização:

> "A gente não pode esperar o tiro não, tem que desviar. A gente está trabalhando para gerar receita né, a nossa sustentabilidade. Tem o centro de estudo com uma estrutura muito boa e ampla para locação de salas, formação de cursos. Estamos promovendo cursos, laboratórios de informática inclusive. Nós estamos com parcerias com universidades e aqui dentro tem universitários praticando, executando suas aulas práticas da universidade aqui dentro e com isso o convênio com a universidade financia a estadia desses alunos aqui, então gera receita. Realizamos eventos para divulgação do nosso nome na sociedade e esses eventos também geram receitas porque nesses eventos é cobrado o ingresso, não sei nem se pode se dizer ingresso, é uma camisa de acesso que normalmente deixa receita, promove palestras que deixam um retorno. Agora tudo isso muito inicial ainda, nada que já ta na nossa rotina porque sempre temos palestras, sempre temos cursos. Temos alguns cursos para iniciar nosso perfil de centro de estudo, mas ainda está iniciando. Temos projeto também de fazer atendimento particular dentro da nossa estrutura ambulatorial, mas ainda está em análise e sempre pensando o que pode ser criado para gerar receita" (Entrevistado 1).

Percebe-se que a necessidade de sistematização das ações de arrecadação da organização já foi identificada pela organização e que esta busca meios que a concretizem, Entretanto, nos depoimentos, foi identificado que a relação com os parceiros ainda acontece de forma desordenada: *"Nossa captação de recursos, eu acho que ainda está muito improvisada, não tem padrão de planejamento" (Entrevistado 1).*

Apesar de apresentar mecanismos indicativos para a tentativa de sistematização da relação com o ambiente, estes estão ainda de forma inicial, tendo em vista que leva certo tempo para o alcance deste objetivo. Criação de banco de dados, padronização da alimentação do site, definição da forma de contato com os *stakeholders* são algumas formas que indicam a tentativa de melhorar a capacidade para solução de problemas da instituição.

Quadro 76 – Dimensões da gestão da complexidade (Navegação no ambiente)

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	Navegação no ambiente	Entrevistado 1	"Mas quando está na época de baixa sempre tem que ter uma campanha para poder compensar."
Capacitação para solução de problemas	Navegação no ambiente	Entrevistado 1	"A gente não pode esperar o tiro não, tem que desviar. A gente está trabalhando para gerar receita, né? a nossa sustentabilidade. Tem o centro de estudo com uma estrutura muito boa e ampla para locação de salas, formação de cursos. Estamos promovendo cursos, laboratórios de informática inclusive. Nós estamos com parcerias com universidades e aqui dentro tem universitários praticando, executando suas aulas práticas da universidade aqui dentro e com isso o convênio com a universidade financia a estadia desses alunos aqui, então gera receita. Realizamos eventos para divulgação do nosso nome na sociedade e esses eventos também geram receitas porque nesses eventos é cobrado o ingresso, não sei nem se pode se dizer ingresso, é uma camisa de acesso que normalmente deixa receita, promove palestras que deixam um retorno. Agora tudo isso muito inicial ainda, nada que já está na nossa rotina porque sempre temos palestras, sempre temos cursos. Temos alguns cursos para iniciar nosso perfil de centro de estudo, mas ainda está iniciando. Temos projeto também de fazer atendimento particular dentro da nossa estrutura ambulatorial, mas ainda está em análise e sempre pensando o que pode ser criado para gerar receita."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 7	"Não, não, aí isso aí tudo foi feito, arrumado a casa, todos os eventos que vinham, que vieram, a partir de então, eram cadastrados, faziam relatórios de todos os eventos, para todas as áreas, para recepção, para todo mundo, todo mundo sabia o que estava acontecendo aqui no Iprede."

	Navegação no ambiente	Entrevistado 7	"E outra coisa que a gente está criando agora através do site é o banco de dados do IPREDE, isso também vai começar a trabalhar agora depois que a gente criou o nosso banco de dados, assim essa ficha que eu estou te falando."
Tempo de análise	Navegação no ambiente	Entrevistado 13	"Porque quando tava perto de acabar (o estoque) já pedia as doações de leite, dessas coisas."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 14	"A internet é nossa maior parceira nesse sentido porque a gente pesquisa e vê, encontra realmente fundações, instituições, empresas que estão financiando projetos e informações também, o boca a boca ajuda muito... o próprio colaborador do Iprede, a própria equipe, diz olha o projeto tal está precisando então a gente vai ver o edital, ver se enquadra e ta mandando."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 29	"Tento fazer, por exemplo, a inauguração do novo centro, né? dos novos ambulatórios. A gente trabalhou isso quinze dias antes já vinha soltando material para imprensa, tipo nota e tudo. No dia do evento aqui teve cobertura maciça, foi um trabalho feito de uma semana para outra com antecedência, porque geralmente funciona assim."

Na **gestão da diversidade**, a organização também apresentou indícios de que está sistematizando, ou pelo menos na tentativa de sistematizar, suas diversas ações. Foi relatado que, nesta fase, a organização torna-se mais complexa, implementando novas funções, novos setores e, inclusive, novas áreas físicas, portanto, mais do que nas outras fases, faz-se necessária uma gestão organizada desta complexidade gerada.

Quadro 77 – Pólos de gestão da complexidade na gestão da diversidade

Dimensão			
	Aprendizado *ad-hoc*	Aprendizado sistemático	√
	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	√
	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	√

Em busca de aprimorar sua **capacidade para solução de problemas**, a organização inclui em suas atividades a elaboração de planejamento. Planejamento em diversos níveis, seja o estratégico, mais geral, que engloba todas as ações da organização, seja ao nível mais operacional, exigindo que cada setor e gestor passe a programar suas ações e estabelecer metas a serem cumpridas, evitando o surgimento de problemas inesperados e preparando-se para o caso do surgimento deles.

Atividade tal de planejamento que começa a ser elaborada conta com a participação de todas as áreas das empresas. Percebeu-se, nas observações presenciais, que os planos de cada setor são apresentados em reunião com a participação dos gestores de todas as áreas, podendo estes questionarem quanto à validade e importância das atividades planejadas pelos demais setores. Nessas reuniões surgiam também questões que interrogavam o que aquelas ações propostas trariam de ganho para o Iprede e que conseqüência geraria para a atividade central da instituição. O cuidado com a integridade das ações foi privilegiado ao estabelecer-se esse tipo de encontro da gestão, onde se cria um processo padrão (as reuniões periódicas) para garantir a integridade das novas ações geradas pela organização.

Foi identificado o cuidado de criar novas atividades que estejam voltadas para o foco central, ou mesmo atividades que contribuam para o cumprimento do objetivo central da organização:

> "E depois porque também depois de algum tempo que a gente assumiu, a gente trouxe para o Iprede e ta fazendo nesse ano de dois mil e oito, e acredito que não vá se concluir como uma época de sistematização dos trabalhos e da assistência do Iprede porque tem que sistematizar, acredito que a gente pode até crescer, mas (se) crescer de forma muito desorganizada, a gente vai perder os objetivos e vai prejudicar a missão, então a sistematização nós estamos fazendo do Iprede, já terminamos no setor da assistência, toda parte do redesenho dessa assistência, até que se alcance em breve a manualização" (Entrevistado 31).

Percebe-se que as ações também estão ainda em fase inicial, não se apresentando de forma concretizada ou ainda não podendo observar seus resultados: *"Eu diria que, e ainda nessa gestão, eu diria que temos várias tentativas de ter realmente um planejamento participativo, mas ainda não foi capaz" (Entrevistado 20).*

Um ponto destacado anteriormente na análise do desafio de gestão da diversidade revelou o risco da ânsia excessiva pelo crescimento e o esquecimento do foco central da organização. Apesar de esta, em seu discurso, revelar que se preocupa com o seu foco central, é necessário ressaltar que ações muito diversas estão sendo adotadas pela gestão e que essa velocidade de crescimento não está sendo acompanhada pela concretização das atividades:

> "Cadê a norma? Mas a gente já conversou, já discutiu, já fez reunião, mas não tem nada na norma, não tem nada escrito ta entendendo, Mariana, então essas coisas não é que piorou para pior, é essas coisas assim que dificultam o trabalho, mas eu atribuo isso a essa ânsia de crescimento, essa coisa boa porque eu acho isso positivo de querer fazer as coisas boas, de querer trazer as coisas boas para cá, para querer ajudar, querer fazer as coisas. Eu não vejo isso como coisa ruim, sabe, eu não vejo não, mas eu acho que tem que ser devagar porque senão a gente vai pro... O Dr. Álvaro agora está falando em tratar crianças de muito baixo peso, prematuras. Eu disse 'não, Dr. Álvaro,deixa isso para 2009 pelo amor de Deus, se o senhor botar é mais um programa...eu vou embora viu?'" (Entrevistado 28).

Portanto, apesar de identificarem-se tentativas de sistematização para que isto não ocorra, deve ser ressaltado o risco da diversificação excessiva e esquecimento do foco central. Não foram identificadas ações concretas que ponham em risco esta integridade, entretanto, foram identificadas ações que podem transformar em realidade esse risco para a organização.

No âmbito do **tempo de análise**, observou-se um cuidado na criação de novas ações, tendo estas sido efetivadas posteriormente à realização de reuniões e discussões da equipe técnica do Iprede. Os planejamentos de cada coordenação apresentados aos gestores também permitem uma melhor análise nas atividades a serem criadas e um maior questionamento quanto à sua importância para a organização:

> "O planejamento do Iprede dentro dos objetivos nossos, cada coordenação tem um período para apresentar o quadrimestre, esse ano nós fizemos até por trimestre, o que é que vai desenvolver, visto serem tantas necessidades e tantas possibilidades que muitas das possibilidades não se concretizam, a gente sabe disso, a gente tem que ter muita paciência com doação, com voluntário que fica difícil a gente fazer, a não ser um planejamento estratégico, onde quer chegar, a forma que a gente vai trabalhar no geral que nós estamos fazendo com uma empresa contratada aqui dentro do Iprede fazendo o planejamento estratégico, mas o planejamento das nossas ações, do dia-a-dia, do desempenho, da...a gente faz á nível trimestral" (Entrevistado 31).

Identificou-se um fato desfavorável ao tempo de análise na relação da organização com a gestão frente ao surgimento acelerado de novas ações e ampliações. Alguns eventos, por acontecerem em meio a muitos outros, não cumprem um planejamento de divulgação e ação:

> "(Como é a programação da relação com a imprensa?) Não, liga com um dia de antecedência, mas já aconteceu de ser no mesmo dia porque enfim as coisas vão acontecendo, ou esqueceu, ou geralmente é porque acontece, chega aqui e acontece ou então não deu tempo avisar, programar, o pessoal ligou e disse que vinha." (Entrevistado 29).

Portanto, a gestão da diversidade precisa tomar cuidado com o número excessivo de ações que prejudiquem a gestão de outros desafios da organização.

O **aprendizado** foi identificado facilmente nos relatos, que explicam ações elaboradas em conjunto e baseadas nas experiências de cada em evento anterior, seja este evento o próprio atendimento das crianças, seja evento coorporativo, que envolve o setor operacional do Iprede. No segundo caso, dos eventos coorporativos, são realizados encontros posteriores, que discutem os pontos positivos e negativos identificados, para que sejam corrigidos e não voltem a ocorrer*: "Quando a gente termina um evento e pergunta quais foram os defeitos, a gente aponta os defeitos que estão ligados a um e a outro, (...) é para ser discutido, melhorado, acho que é um ponto positivo " (Entrevistado 11).*

Quadro 78 – Dimensões da gestão da complexidade (Gestão da diversidade)

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	Gestão de diversidade	Entrevistado 2	"Dois dias na semana, a gente pega os casos na semana, novos e faz essa discussão. Isso é muito importante para que o grupo se aproxime para contribuição, primeiro para compreensão comum do problema, segundo com que cada um vai fazer com aquele problema, como por exemplo, tem gente que vai tratar a pneumonia, tem gente que vai tratar a desnutrição, tem gente que vai cuidar das emoções, tem gente que vai cuidar do...tem gente que vai cuidar da autonomia materna, mas de tal maneira que a equipe toda tenha claro qual é o projeto terapêutico que essa família, que essa mãe dessa criança, que essa família está sendo submetida dentro do Iprede."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 10	"Quando a gente termina um evento e pergunta quais foram os defeitos, a gente aponta os defeitos que está ligado a um e a outro, mas para as pessoas que estão de fora elas não enxergam os defeitos, então quando o defeito fica só dentro da casa, é para ser discutido, melhorado, acho que é um ponto positivo, porque quando o defeito ou o problema parte para o lado de fora, quem está de fora vê, então o negocio é muito mais sério."
Capacitação para solução de problemas	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Nós seguimos esse plano diretor."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Tem uma rotina, nós temos uma rotina burocrática vamos dizer assim, aquela de assinar todas as partes de pagamentos, de conferir, nós temos uma rotina de reuniões semanais com os nossos coordenadores onde nós colocamos em dia todas problemáticas de cada coordenação, nós temos trimestralmente uma prestação de conta das coordenações e uma proposta de atividade pros próximos três meses, no final do ano tem dentro das férias coletivas também a possibilidade de viabilizar oficina de trabalho que venha programar o Iprede pro ano seguinte."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 20	"Eu diria que, e ainda nessa gestão, eu diria que temos várias tentativas de ter realmente um planejamento participativo, mas ainda não foi capaz."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 1	"(Aqui tem planejamento?) Tem. A gente está em elaboração do planejamento estratégico visando os próximos cinco anos, temos o planejamento para encerrar 2008 feito esse ano, não tinha sido feito em 2007, foi feito esse ano, esse mês que passou inclusive, foi feito o planejamento para encerrar o ano e estamos em reuniões seguidas para fechar o planejamento de 2008."

	Gestão da diversidade	Entrevistado 12	"Assim de ter sistematização, a parte da gente sentar para conversar, discutir alguns critérios sabe, da forma como trabalhar mesmo, planejamento. Porque a gente iniciou, Mariana, e foi mesmo com a cara e a coragem, como até hoje em dia falam, a gente iniciou com a cara e a coragem. Porque não tinha nada esquematizado num papel não."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Eu acho que falta a gente realmente finalizar essa sistematização, até chegar a manualização, porque a sistematização com a manualização vai facilitar a comunicação também."
Tempo de análise	Gestão da diversidade	Entrevistado 2	"Meu trabalho é um trabalho fundamentalmente de coordenação, então toda área especial que eu rapidamente comentei, ela, do atendimento à criança ao atendimento à mulher ela passa pela obrigatoriedade do meu pensamento. Eu tenho que pensar, eu tenho que comandar e executar determinadas ações. Eu tenho um certo encontro com as áreas, com as sub-chefias, por exemplo... Como é que está a área da criança? Na área da criança tem o ambulatório de nutrição e o ambulatório de desenvolvimento, o núcleo de desenvolvimento. Então toda semana a gente está discutindo como aprimorar na linha dos parâmetros que eu já comentei a área da criança."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"O planejamento do Iprede dentro dos objetivos nossos, cada coordenação tem um período para apresentar o quadrimestre, esse ano nós fizemos até por trimestre, o que é que vai desenvolver, visto serem tantas necessidades e tantas possibilidades que muitas das possibilidades não se concretizam, a gente sabe disso, a gente tem que ter muita paciência com doação, com voluntário que fica difícil a gente fazer, a não ser um planejamento estratégico, onde quer chegar, a forma que a gente vai trabalhar no geral que nós estamos fazendo com uma empresa contratada aqui dentro do Iprede fazendo o planejamento estratégico, mas o planejamento das nossas ações, do dia-a-dia, do desempenho, da...a gente faz a nível trimestral."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 29	"(Como é a programação da relação com a imprensa?) Não, liga com um dia de antecedência, mas já aconteceu de ser no mesmo dia porque enfim as coisas vão acontecendo, ou esqueceu, ou geralmente é porque acontece, chega aqui e acontece ou então não deu tempo avisar, programar, o pessoal ligou e disse que vinha. O ideal é que a gente trabalhasse com programação, mas."

Na **gestão de recursos humanos** também foram identificadas ações que indicam a tentativa de sistematização, entretanto, assim como na gestão dos outros desafios, essas ações encontram-se ainda em fase inicial. Ao observar o Iprede, sem

compará-lo com o seu passado, percebe-se que não apresenta sistematização de suas ações. Entretanto, observando toda a história e todas as ações da organização, pode-se afirmar que ainda não está concretizada a sistematicidade, entretanto, existem tentativas dentro da organização para efetivá-la. Tentativas estas que começam a dar seus pequenos frutos, mas se deparam com falhas da gestão da complexidade carregada por sua história.

Quadro 79 – Pólos de gestão da complexidade na gestão da RH

Dimensão			
	Falha na capacitação para solução de problemas	Capacidade para solução de problemas	√
√	Tempo de análise prejudicado	Tempo de análise ideal	

Os processos básicos de departamento de pessoal, descritos na análise do desafio de gestão de recursos humanos, são trabalhados de forma sistemática, tendo em vista que o setor de pessoal estabelece e cumpre toda uma programação de atividades, que tem periodicidades diária, semanal, mensal e anual, dependendo de que atividade trata-se. Por exemplo, o pagamento dos funcionários acontece em um dia fixo de cada mês e os procedimentos para tal também são sistematizados.

Entretanto, este desafio trabalha não apenas as atividades básicas, mas também a renovação, retenção, formação e antecipação das necessidades, cuidando por completo dos recursos humanos da empresa. Foi destacado que ainda não existe o setor com esta nomenclatura no Iprede. Sendo as atividades hoje realizadas trabalhadas por pessoas de diversos setores, sem cumprirem um planejamento ou periodicidade fixa.

Quando os funcionários relatam sua experiência com o setor de RH no Iprede, estes se demonstram extremamente satisfeitos, tendo em vista que hoje recebem seus salários em dia e desfrutam de algumas outras vantagens antes não disponíveis a eles. Portanto, esta memória da forma na qual eram tratados dificulta a coleta de dados que desqualifiquem ou critiquem a administração de RH, fazendo com que surjam mais aspectos qualificativos do que depreciativos. Portanto, é válida, nesta análise, a ponderação dos depoimentos, destacando que estes se baseiam em experiência anteriormente vivenciada.

Quando investigado o funcionamento da contratação, é ressaltado que esta acontece de forma “maravilhosa”, pois o entrevistado compara com a forma na qual era realizada anteriormente, não significando que, realmente, esta contratação cumpre um padrão estabelecido e segue uma rotina programada.

Outro ponto a ser ressaltado que merece ponderação nesta fase de análise, é o tamanho da organização. Já foi dito que quanto maior, mais complexa a organização torna-

se, sendo exigido um número maior de ferramentas de gestão. Portanto, o Iprede, antes de contratar e elaborar ferramentas sofisticadas de suporte aos recursos humanos deve avaliar se tais serão efetivas e rentáveis para o tamanho de sua organização. Podendo-se afirmar que o Iprede ainda é uma organização de pequeno porte, não necessariamente precisa possuir sofisticadas ferramentas de gestão.

Os primeiros passos de sistematização das ações que ainda se encontram em um estágio inicial já foram dados, entretanto não foram identificadas, nesta análise, resultados concretos destes investimentos.

Desenvolvendo sua **capacidade para solução de problemas**, o Iprede começa a estabelecer rotinas, dentre elas a programação das férias, que antes não existia, e a descrição das atividades funcionais, percebe-se que muitos funcionários, em especial os das áreas operacionais, possuem uma rotina de trabalho desenhada, cumprindo todas as suas obrigações na jornada de trabalho:

> "Minha rotina de trabalho é a seguinte, eu saio de casa cinco e meia, cinco e vinte da manhã, vou para casa do diretor, do presidente da empresa, trago ele, por volta das seis e vinte eu já estou na casa dele. Ás dez para as sete nós saímos de lá e quando eu chego na instituição eu vou olhar o que é que tem para ser feito pela manhã. Geralmente eu dou uma limpeza em um ou dois carros, antes de sair se tiver tempo, e vou para rua" (Entrevistado 21).

A contratação de novos profissionais também já segue uma ordem de procedimentos estabelecidos, desde a busca de currículos, até o momento de contratação. Esta rotina também já é seguida no que se trata de voluntários, foi estabelecido um procedimento de conquista, contratação e treinamento dos mesmos.

Em uma visão geral, comparando-se a fase atual com todas as outras anteriormente vividas, pode-se concluir que o Iprede indica uma tentativa de sistematização, além da formalização, das atividades de Recursos Humanos.

A rotina de treinamentos e formação dos funcionários e colaboradores do Iprede ainda não foi cumprida. Falta na organização um setor responsável por todos estes procedimentos de Recursos Humanos. Foi identificada a intenção de contratação de um profissional de psicologia que irá estabelecer toda essa rotina e incluir na programação do Iprede as atividades de RH, entretanto esta intenção ainda não foi efetivada.

O **tempo de análise** foi identificado como comprometido, tendo em vista que as pessoas consideram-se muito ocupadas e não param um momento para fazer uma programação de treinamentos permeando as diversas áreas da organização: "De uma forma sistemática, capacitação das pessoas de um modo geral. O Iprede só trabalha, trabalha, trabalha e as pessoas não param" (Entrevistado 20).

Quadro 80 – Dimensões da gestão da complexidade (Gestão de recursos humanos)

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Capacitação para solução de problemas	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 15	"É maravilhoso, agora estar acontecendo isso, porque muitas vezes a gente encontrava as pessoas já trabalhando, sem documento, sem nada, na sala, porque isso vai muito da administração, então eu acho que agora está melhorando, porque eles estão me pedindo, estão encaminhando, às vezes até a pessoa encaminha, dá a relação de documentos. Ás vezes eu peço ao Sistema Nacional de Empregos – SINE – quando o tele marketing pede porque não paga nada... às vezes se desespera e manda por anúncio no jornal, nós não autorizamos isso, porque é despesa, né? Tem o SINE que é de graça, e manda gente fina, eu por exemplo, não é que seja gente fina, mas eu vim do SINE, entendeu? Porque o SINE é um órgão que realmente tem condições."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 12	"(Como foi feita a programação de férias?) Foi feita uma escala aí para gente se dividir e tudo."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 13	"Quando eu chego eu vou primeiro atender as salas, tem que pegar as bandejas das salas do dia anterior, aí a gente lava tudo e repõe as águas, café. Depois faço o lanche, depois faço o leite para dar às crianças lá fora, porque a gente também dá o leite das crianças lá fora. Aí depois que eu termino o lanche daqui eu levo o leite lá de fora. Aí eu sirvo lá as crianças, quando eu retorno eu vou para as verduras, cortar as verduras..."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 27	"(Como foi a vinda para cá como mãe colaboradora?) Foi. Passei dois dias vindo para cá, a gente passava o dia aqui no IPREDE e a gente conversava, escrevia, relaxava, fazia o que a gente podia e então eu fui escolhida como mãe colaboradora. (Processo de recrutamento sistematizado)"
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 17	"Eles estão indo pro atendimento no ambulatório para que eles tenham uma visão geral do IPREDE eles precisam estar lá para saber como é que é... da criança, para qual setor ela vai, eles precisam conhecer os setores, eles precisam conhecer tudo isso para depois realmente dizer, eu quero ficar aqui, me identifiquei mais com isso."
Tempo de análise	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 20	"De uma forma sistemática, capacitação das pessoas de um modo geral. O Iprede só trabalha, trabalha, trabalha e as pessoas não param."

Na visão da gestão da complexidade como um todo, identificou-se falha no **aprendizado**, uma vez que a política de *feedback*, que possibilita o aprendizado da organização com erros anteriores, não está bem trabalhada na organização. Porém, foi

identificada a intenção de implementação desta política por parte da gestão, que afirma já incluí-la em seu planejamento.

O **tempo de análise** também foi identificado como comprometido, já que a rotina dos gestores é estabelecida, contudo, quase sempre, não é cumprida, fazendo com que as decisões e ações aconteçam de forma atropelada e desordenada. Apesar de alguns gestores afirmarem que a rotina não é cumprida no prazo, sendo cumprida sem prejuízos, percebe-se que eles têm pouco tempo disponível e que podem estar com o tempo para análise das decisões comprometido.

A **capacidade para solução de problemas** é percebida como desenvolvida quando se identificam as inúmeras propostas de planejamento que está passando a organização. A capacidade da organização em enfrentar determinado problema melhora quando esta consegue estabelecer e cumprir um planejamento prévio, além de possuir flexibilidade para modificar-se reagindo a determinadas necessidades.

Os funcionários que participaram das gestões anteriores elogiam as mudanças realizadas, reconhecendo que nesta fase existem metodologia, protocolos de atendimento, dentre outras vantagens destacadas*: "Eu acho que melhoraram as instalações, eu acho que melhorou mil por cento, (...) a organização, a organização que digo o atendimento, a metodologia, os protocolos implantados, disso tudo eu acho que ampliou a atendimento " (Entrevistado 29).*

Por outro lado, os funcionários que foram contratados na atual administração ressaltam que ainda faltam muitos passos a serem dados e que o conhecimento está muito atrelado ao funcionário, não estando institucionalizado na organização:

> "Eu acho que nós não estamos ainda, estamos no caminho certo, mas não estamos prontos ainda não, até porque falta sistematizar uma série de coisas, as coisas estão muito soltas ainda, depende muito da cabeça, da fusão de algumas pessoas ainda" (Entrevistado 28).

Nesta presente análise, tendo em vista a metodologia escolhida e a forma de estudo longitudinal, analisa-se a fase de forma comparativa e entende-se que as ações devem ser analisadas no contexto que elas estão. Portanto, entende-se que o Iprede tem trabalhado, nesta fase final de análise, a sua gestão da complexidade, com o objetivo de melhor gerenciar as suas diversas partes que existem em conjunto com as que estão sendo criadas.

Quadro 81 – Dimensões da gestão da complexidade

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado		Entrevistado 1	"É que não existe uma política de feedback lá dentro, está documentado e eu vou começar a batalhar para ver se a gente desenvolve uma política de feedback lá dentro. Não existe em instância nenhuma da hierarquia lá."
Capacitação para solução de problemas		Entrevistado 2	"E fora disso tem os meus trabalhos junto à direção do Iprede que é ter uma idéia geral sobre a função do Iprede e para onde o Iprede quer caminhar nos próximos dez anos. Então isso aí tem uma demanda muito grande, por exemplo, tecnologia social, o problema da sustentabilidade, o problema de como contribuir para a autonomia dessas famílias, que está ligado aí ao antigo, enfim, então além do trabalho específico de gerir toda área de assistência, ainda tem esses aspectos de pensar os caminhos para instituição junto com toda a equipe de direção."
		Entrevistado 26	"É o que a gente ta querendo fazer em relação á tecnologia social do IPREDE, fundamentar isso, tem muita coisa na cabeça de fulano, na cabeça de fulano, mas isso com o tempo ele é volátil né, perde se não ficar escrito, se não ficar fundamentado, de não ficar para outras gerações, isso é um necessidade."
		Entrevistado 31	"E por outro lado nós estamos fazendo um planejamento estratégico, está duplamente avançado, que ainda vai demorar a ser concluído, é um planejamento com a visão que de principio nós queríamos de dez anos, mas como nunca tinha feito esse planejamento aqui dentro, estávamos dentro de tantas mudanças colocadas, tantas coisas novas, inseridas, achamos que era mais seguro fazer um planejamento para cinco anos, então isso vai levar ás mudanças, como já levou, nós estamos num momento de muitas transformações."
		Entrevistado 29	"Eu acho que melhoraram as instalações, eu acho que melhorou mil por cento, as instalações melhoraram muito, a organização, a organização que digo o atendimento, a metodologia, os protocolos implantados, disso tudo eu acho que ampliou a atendimento, conseguiu ampliar."
		Entrevistado 11	Sete horas da manhã eu tenho que me preocupar com a limpeza, quem está e quem não está. De oito em diante eu tenho que me preocupar com o transporte, liberar o transporte. Liberar para que? Para buscar doação, comprar as coisas que estão precisando. De nove em diante é o trabalho mesmo gerencial, ver se a limpeza aconteceu de sete ás nove porque é o horário que as pessoas estão entrando, o ambulatório ta começando, me preocupar com a cozinha, porque é o horário que ta começando, a cozinha ter gás pro almoço, me preocupar com a cozinha, vê o que é que ta faltando ou pro decorrer do dia ou pro decorrer da semana

Tempo de análise	Entrevistado 15	"(Vocês têm rotina?) Temos, agora ás vezes a gente se programa para uma coisa e acontece outra, né?"
	Entrevistado 1	"Eu consigo cumprir, mas nem sempre eu consigo no prazo que eu coloquei, mas sem prejuízos. Não consigo muitas vezes por causa dessas novidades que vão surgindo e a gente vai tendo que parar para trabalhar em algum projeto e aí o que a gente vinha executando diminui o ritmo."
	Entrevistado 2	"Mas o ideal, que nós vamos perseguir isso é fazer um programa sistemático com debate interno, criação de valores, discussão."

5.3.6 **Folga**

Ao contrário da fase anterior, neste período a instituição passou a valorizar a posse de folga de alguns recursos. Foram identificados ativos com folga dentro da organização, tais como recursos financeiros, apelo da causa, boa vontade, credibilidade, estrutura física e qualidade. O tempo foi um recurso identificado com falta na organização, tendo em vista que foi reduzido o número de funcionários e ampliada a quantidade de funções para os mesmos.

Mesmo que involuntariamente, a nova gestão passou a administrar um Iprede com mais recursos e mais espaço para novas ações, uma vez que contava com recursos em sobra não sendo completamente utilizados, fornecendo à organização um melhor espaço para novas ações: *"E tem muita coisa que tem a crescer no ambulatório, porque, porque tem muita coisa ainda, muito consultório que ele vai, vai vir muita gente ainda de voluntário que nós já temos muitos voluntários" (Entrevistado 19).*

Por ser ainda um aspecto questionável na vida prática da gestão, a folga caminha entre o positivo e o negativo nas organizações, o fator folga é muitas vezes mal visto, sendo encarado até mesmo como mau aproveitamento dos recursos. Enquanto alguns teóricos relatados nesta revisão bibliográfica, tais como Fleck (2009) e Penrose (1980), valorizam a folga como propulsor do crescimento, alguns funcionários citam a folga do espaço físico do Iprede, por exemplo, como mau aproveitamento de recursos.

5.3.6.1 Financeira

Tendo recebido a instituição com um elevado volume de dívidas, a nova gestão valoriza a folga financeira, tentando garantir em caixa o suficiente para o sustento de três meses seguintes. Com o passado próximo de não conseguir crédito com seus fornecedores por falta de pagamento, a instituição adota uma política de antecipação das necessidades e

a geração de uma quantidade de recursos superior à necessária para sua manutenção mensal.

Essa sobra financeira permitiu a realização de diversas ações que promoveram a ampliação das atividades da organização. A dificuldade de realizar os pagamentos básicos do período anterior foi substituída por uma folga que permitiu a organização arriscar e inovar, promovendo assim o seu crescimento.

Conforme Quadro 82, a seguir, os relatos apontam para existência de folga financeira na instituição, proporcionando à organização maior espaço para criação e inovação. Foram destacadas poucas citações que afirmam diretamente a existência da sobra de recursos financeiros, entretanto, tal característica é facilmente identificada na organização, que transparece solidez e garantia neste momento. Por identificar como pejorativo o fato de sobrar recursos que não são utilizados, alguns entrevistados que detêm essa informação, têm dificuldade de afirmar a existência de folga, classificando-a em desperdício.

Apesar da dificuldade de distinção entre folga e desperdício, não foram identificadas características no Iprede que indiquem o uso inadequado de seus recursos excedentes. Embora não tenha sido realizada uma análise profunda e detalhada, percebeu-se que os recursos do Iprede são aplicados de forma adequada.

A característica da instituição de viver com base em doações de terceiros reforça a necessidade da existência de recursos com folga, ainda que em determinados períodos, alguma doação pode ser cancelada ou recebida com atraso, portanto, a organização necessita ter recursos para honrar seus passivos e manter suas atividades em funcionamento.

Conforme relatado na descrição da relação com seus fornecedores, a instituição passa a ser mais ativa, tentando antecipar-se às suas necessidades, recebendo recursos que ela busca ou promove. Projetos são conquistados pela organização que pesquisa, estabelece parceiros e divulga sua necessidade, não mais agindo apenas de forma passiva. Esta mudança de ação permite a maior geração de recursos que é tratada com a preservação da folga, sendo esta usada para o possível sustento da organização em eventuais necessidades ou como facilitador para seu crescimento.

Quadro 82 – Folga X Falta financeira

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Financeira	Entrevistado 20	"Hoje o IPREDE trabalha com recursos financeiros... não sei se sobra... mas eu acho que ele não está sob o risco de ficar no vermelho, ele está trabalhando com folga nesse sentido."

Entrevistado 21	"Atualmente muita coisa, né? Principalmente a presença na sociedade do Iprede mudou muito porque ela estava com um déficit muito grande, estava devendo seus fornecedores, estava numa situação muito difícil e hoje o Iprede é outra realidade completamente diferente financeiramente."

5.3.6.2 Tempo

O compromisso da nova gestão em recuperar o Iprede que corria risco de ser fechado contou com a demissão de um elevado número de funcionários. A instituição não contava com recursos suficientes para sustentar toda a estrutura que mantinha, não sendo capaz de pagar mensalmente todos os funcionários contratados. Eram comuns atrasos de pagamentos ou dúvidas quanto ao recebimento dos salários por parte dos funcionários, pois a instituição gerava menos recursos do que gastava. Como medida emergencial, a instituição demitiu um grande número de funcionários, não reduzindo a quantidade de atividades da organização.

Frente a essa redução e à elevada carga de atividades necessárias para reaver a instituição em pleno funcionamento, os funcionários foram sobrecarregados, não dispondo de sobra de tempo em suas jornadas de trabalho. O que foi comum nesta fase foi a falta de tempo. Nas entrevistas foi facilmente percebido que falta tempo para os funcionários, sendo as atividades muitas vezes comprometidas*: "O trabalho cresceu muito, mas as pessoas não têm sido colocadas, não tem também aumentado o número de pessoas de acordo com a necessidade" (Entrevistado 20).*

O período no qual as entrevistas foram realizadas foi o mês posterior à inauguração de um novo espaço de atendimento, o novo ambulatório, que contava com uma maior estrutura física, portanto, maior necessidade de funcionários para a manutenção. Os relatos foram fortemente influenciados por este período, pois estava sendo vivenciada a necessidade de aumento do número de funcionários de serviços gerais que ainda não havia sido suprida. Entretanto, em entrevista com a presidência, foi informado que já havia sido tomada uma providência que resolveria essa carência*: "Essa (falta) dos serviços gerais foi resolvida porque já foi apresentando grupo de mães e está sendo treinado" (Entrevistado 31)*. A necessidade havia sido informada ao setor administrativo que já estava em processo de contratação para suprir a carência indicada.

A falta de tempo e de funcionários com folga foi freqüentemente citada no setor de serviços gerais, entretanto, não foi somente este setor que apresentou esta carência. Outros, como, por exemplo, o setor pessoal informou da dificuldade em se conseguir mais funcionários: *"(O que tem de sobra no Iprede?) Eu acho que só que tem de menos é funcionário, né? Principalmente na nossa área, a gente não consegue" (Entrevistado 15).*

Apesar de faltar tempo devido ao número reduzido de funcionários da instituição, esta conta com um corpo gerencial e técnico capacitado, que é capaz de estar sempre em processo de criação e inovação. Especificamente, a organização conta com uma equipe gerencial técnica de profissionais da saúde que elaboram, discutem e implantam constantemente novas e avançadas formas de ações, permitindo o Iprede posicionar-se como referência no estado na área de atendimento ao desnutrido. A falta de tempo parece não afetar a qualidade do atendimento.

Quadro 83 – Folga X Falta de tempo

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Tempo	Entrevistado 13	"Eu acho pouco funcionário para o tanto de serviço que tem, porque aumentou, né?"
	Entrevistado 20	"O trabalho cresceu muito, mas as pessoas não têm sido colocadas, não tem também aumentado o número de pessoas de acordo com a necessidade."
	Entrevistado 7	"Quer dizer, hoje nós estamos aqui, ela, uma estrutura imensa, enorme lá e estamos com o mesmo pessoal, praticamente o mesmo pessoal, porque tem mais, que entrou mais gente, mais para o ambulatório, mas para serviços gerais, para cozinha está tudo o mesmo, principalmente serviços gerais. Então isso pode comprometer. Isso é uma coisa que pode comprometer a instituição porque, por exemplo, para ter um evento como hoje que tem que estar tudo à disposição, cadeira lavada, palco lavado, tudo funcionando maravilhosamente bem, para equipe estar toda aqui, vai deixar de atender lá, para atender lá vai atrasar o serviço aqui. Então ainda está pouco, esta parte (número de funcionários) está deixando a desejar, não acompanhou o tamanho da expansão com recursos humanos."
	Entrevistado 31	"Esse (falta) dos serviços gerais foi resolvida porque já foram apresentando grupo de mães e está sendo treinado."

5.3.6.3 Boa Vontade

A boa vontade esteve presente fortemente nesta fase do Iprede, sendo relatada em muitos momentos da entrevista e observada dentro da organização. Os funcionários, colaboradores, voluntários ou doadores esbanjam boa vontade quando se trata de ações relacionadas ao Iprede.

Desde as fases anteriores, quando eram comuns os atrasos de pagamentos, os funcionários não se esquivavam em cumprir suas cargas horárias e suas obrigações dentro da instituição. Nesta fase de salários em dia e de implantação de algumas melhorias para os funcionários e colaboradores, a boa vontade permanece nos atos de prestatividade e busca de melhorias para a organização. É comum perceber dentro do Iprede pessoas de algumas

áreas auxiliando o funcionamento ou a realização de atividades de áreas distintas, mesmo que sem afinidades.

Na realização de eventos especiais, como foi o caso do aniversário de vinte anos da instituição, foi montada uma equipe de voluntários responsáveis pela organização da festa. Voluntários oriundos das diversas áreas e níveis hierárquicos do Iprede, dispondo-se a organizar o evento, buscar doadores e acompanhar as demais atividades relacionadas ao evento. Em conseqüência, foi realizada uma elogiada solenidade, seguida por uma confraternização quase que completamente patrocinada por doações conquistadas nas buscas realizadas por estes funcionários. A rede de contatos de cada um foi prestativamente acionada, o que permitiu a realização de um bonito evento a um custo baixíssimo para a organização.

Exemplos como este citado acima são comuns nas atividades do Iprede. A instituição conta com o entusiasmo inerente a boa parte dos seus colaboradores que não só cumprem um expediente dentro da instituição, como também a representam e divulgam por onde andam: "Ah diria sim, aqui tem com folga alegria, entusiasmo, entusiasmo muito, essa energia positiva que tem aqui, isso é muito bom e tem com folga e vai ter sempre" (Entrevistado 14).

Quadro 84 – Folga X Falta de boa vontade

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Boa vontade	Entrevistado 11	"Porque a gente tem muitas pessoas boas na intenção de se ajudar."
	Entrevistado 14	"Ah diria sim, aqui tem com folga alegria, entusiasmo, entusiasmo muito, essa energia positiva que tem aqui, isso é muito bom e tem com folga e vai ter sempre."
	Entrevistado 29	"Com folga? Eu acho que boa vontade."
	Entrevistado 14	"(O Iprede consegue usar essa boa vontade?) A gente tem utilizado alguma coisa, mas a gente pode utilizar mais ainda."

5.3.6.4 Credibilidade

A credibilidade foi fortemente percebida como fator conquistador das doações da instituição. Apesar de ter sofrido crises quanto à sua credibilidade, o Iprede conseguiu manter-se bem visto na sociedade.

O renome conquistado pelas administrações anteriores foi fortalecido com a nova gestão que é reconhecida por sua credibilidade na sociedade:

> "O Iprede tem uma base muito sólida. Eu acho que todas as pessoas que estão aqui são pessoas muito, muito boas e pessoas de índole, são pessoas de índole e pessoas conceituadas, são pessoa que tem assim uma

> credibilidade na sociedade, são pessoas conhecidas e pessoas respeitáveis. A imagem do Iprede para mim talvez nunca tenha sido tão boa" (Entrevistado 7).

Em entrevista a doadores, conforme relatado no Quadro 85, a seguir, percebe-se que em momento algum estes desconfiaram da índole ou do destino das doações depositadas no Iprede, não exigindo nem mesmo recibos comprovando o destino das doações. A confiança é o principal motivo das doações serem entregues ao Iprede e uma forte característica que faz com que essas doações continuem mensalmente a chegar na instituição.

Como característica do fator credibilidade, esta não se constrói em pouco tempo, é baseada em uma relação que expressa confiança em um longo tempo. Dificilmente uma organização filantrópica adquire credibilidade na sociedade sem um tempo de relação e demonstração de suas atividades. O Iprede, ao longo de sua jornada, manteve esse bom relacionamento com a sociedade, informando com clareza nos diversos meios de divulgação suas atividades e a aplicação de seus recursos.

Este ativo identificado com folga na organização é reconhecido e valorizado por seus gestores, que mantêm um bom relacionamento com a sociedade doadora, convidando e informando seus parceiros a cada atividade realizada dentro da organização.

Quadro 85 – Folga X Falta de credibilidade

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Credibilidade	Entrevistado 7	"O Iprede, na minha concepção, atualmente está com uma imagem, muito, muito, muito boa perante os funcionários e parente a sociedade."
	Entrevistado 7	"Administração além de uma administração confiável, ela é sólida e tem as bases administrativas financeiras sólidas, né? As pessoas confiam, as instituições confiam, os parceiros confiam, e além de tudo ele passa uma saúde financeira muito boa, então isso é muito bom, dá muita credibilidade, eu acredito que sem sombras de dúvidas, a administração."
	Entrevistado 11	"O Iprede tem um nome, as pessoas conhecem, mas quando eu entrei no tele marketing já era uma nova direção, uma nova presidência e isso contribuiu muito para alardear mais o nome do Iprede, por quê? Pelo fato dele (presidente) ser um pediatra e uma pessoa conhecida a gente tinha uma facilidade principalmente quando a gente entrava nessa outra classe, na outra classe de média para cima, por conhecer quem era que tava na frente ajudava bastante e era um forma como a gente tinha de angariar mais recursos."
	Entrevistado 7	"Eu acho que o Iprede tem credibilidade né? Passou por uma fase um pouco ruinzinha, mas hoje, a visão do Iprede hoje não é mais aquela."
	Entrevistado 5	"Eu faço questão dos meus recibos até pro meu controle pessoal, mas prestação de contas não."

5.3.6.5 Apelo da Causa

O apelo da causa foi assim denominado por trazer inúmeros benefícios à instituição e por ser entendido como o maior motivador do carinho e da dedicação especial destinada ao Iprede por seus colaboradores detectadas neste processo de análise. Foi percebido que os funcionários não visualizam o Iprede como uma empresa qualquer que lhes paga mensalmente e que nela têm que cumprir suas cargas horárias mensais. Percebeu-se um carinho especial, uma atenção e uma dedicação diferenciada. Entende-se que toda esta atenção é motivada pela causa que o Iprede trabalha: o trato das crianças desnutridas e o auxílio que dá às famílias que vivem na miséria.

Identificou-se, inclusive, o apelo da causa como motivador para a existência de algumas das folgas citadas anteriormente, como, por exemplo, da boa vontade. O apelo foi identificado na organização com uma sobra, que é utilizada para alimentar a instituição e fortalecê-la ainda mais.

A causa faz o funcionário sentir o Iprede não só como sua empresa pagadora, mas sente-o também como parte da família: *"É minha vida isso aqui, não é só meu trabalho, faz parte de mim. Até mais do que a minha própria casa porque eu passo mais tempo aqui do que em casa" (Entrevistado 21)*. É comum identificar entre os funcionários essa atenção especial à organização, atenção que os estimula a trazer doadores, a divulgar em eventos pessoais o Iprede, ou mesmo a serem também doadores.

Chega a ser uma vantagem inerente à instituição a causa do Iprede. Apesar de este existir com muitos esforços na busca de doações, sua causa fala mais alto do que qualquer campanha publicitária ou qualquer tipo de divulgação.

A importância desta causa para o Iprede foi percebida pela atual gestão, que foi capaz de valorizar a visita à instituição, promovendo eventos e convidando periodicamente seus doadores e parceiros para verem com os próprios olhos como são tratadas as crianças e família ali atendidas e em que estados estes lá chegam.

Presente em todas as camadas de *stakeholders* da organização o apelo que a causa traz favorece ao Iprede, que possui um diferencial por atender uma parcela da população que muitas vezes a sociedade faz questão de não enxergar. A pureza da causa e a forma como ela é tratada pela gestão estimula os parceiros a envolverem-se, fazendo com que o trabalho não seja apenas uma obrigação, mas algo prazeroso e feito com dedicação:

> "A maior vantagem do Iprede é a atividade que ele realiza com amor. Ali nada é obrigatório, nada é essencial para quem está gerindo aquilo ali, acho que o engajamento ali é porque a atividade do Iprede é realmente beneficente, não é nada de farsa ou de aproveitamento econômico. A pureza do negócio é a maior vantagem ali" (Entrevistado 1).

Percebe-se o encantamento na fala dos entrevistados que defendem a causa como uma ação essencial e relatam sempre com orgulho as melhorias proporcionadas ao público alvo:

> "Melhorou assim o atendimento, né? Porque eu acho que é assim, é primordial porque eu acho que as pessoas que chegam aqui são pessoas sofridas pela vida e elas merecem um ambiente bonito, um ambiente acolhedor, eu acho que é muito importante" (Entrevistado 23).

Todo esse encantamento que o Iprede provoca faz com que as pessoas tenham vontade de ajudá-lo, que se orgulhem em conseguir mudar a realidade das famílias atendidas pela instituição. O cuidado e o carinho que as pessoas, desde doadores, até mesmo os clientes da instituição têm com ela, é explícito e facilmente identificado na fala dos entrevistados, relatadas no Quadro 86 abaixo.

Quadro 86 – Folga X Falta de apelo da causa

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Apelo da causa	Entrevistado 23	"Eu acho que a causa é muito latente nos dias de hoje, né? E a administração que é feita com muito amor."
	Entrevistado 1	"A maior vantagem do Iprede é a atividade que ele realiza com amor. Ali nada é obrigatório, nada é essencial para quem ta gerindo aquilo ali, acho que o engajamento ali é porque a atividade do Iprede é realmente beneficente, não é nada de farsa ou de aproveitamento econômico. A pureza do negócio é a maior vantagem ali."
	Entrevistado 20	"Não era a minha dependência no financeiro de precisar ganhar dinheiro, apesar de precisar ganhar dinheiro realmente. Então o que eu via demais dependência era de cuidar dele (Iprede). Estão cuidando disso direitinho? Está crescendo como deveria? O que é que ainda precisa buscar mais para cá?"
	Entrevistado 9	"Porque eu achava o trabalho delas assim muito bonito, porque Ave Maria, a quantidade de criança que eu vi chegar aqui, morta, porque era semi-morta, porque não tinham mais carne, era só a pele e os ossos."
	Entrevistado 10	"Só que eu amo muito aqui e que eu acho muito lindo, vamos dizer assim, os princípios, a forma do presidente (...) eu acho que incluindo aí a postura dele como pessoa e como ser humano aqui dentro é uma coisa assim maravilhosa, não se encontra em qualquer lugar sabe, uma pessoa que se dedica e que se doa como ele faz."
	Entrevistado 17	"E as pessoas aqui se doam bastante, eu acho assim que todo mundo trabalha com muito amor e isso é muito bom."
	Entrevistado 17	"Eu acho que é servir essas pessoas carentes, que não têm grandes opções e que vivem abaixo da pobreza, eu acho isso aí um trabalho fantástico."

Entrevistado 20	"Olha, eu não vim trabalhar no Iprede pelo dinheiro, aliás, as recusas de não ter vindo trabalhar antes era porque eu precisava do dinheiro e o que o Iprede ia me pagar não era tão bom, vamos dizer assim. Depois quando eu passei a conhecer a instituição eu me apaixonei pela ação realmente né, então isso que me moveu vir para cá. Foi isso que me moveu e foi me deixando levar, a gente se apega."
Entrevistado 18	"Eu estive na inauguração aqui e chorei de emoção porque quem viu um terreno desse baldio e ver uma coisa dessa fabulosa, né? Isso até me surpreendeu, eu saí logo por causa da emoção que eu tive de ver isso expandindo desse jeito né, graças a Deus."
Entrevistado 15	"E as pessoas eu via, tratava assim as crianças assim, quando tinha o internamento, parecia que era da família, que era o filho que ela estava cuidando, aquelas auxiliares de enfermagem entendeu, tudo muito dedicada."
Entrevistado 26	"(O que funciona bem?) O envolvimento das pessoas, a vontade que as pessoas têm para fazer isso acontecer."
Entrevistado 31	"(O que não deve mudar?) Eu acho que esse aspecto de se trabalhar com paixão aqui dentro"

5.3.6.6 Estrutura Física

A visão de necessidade de crescimento defendida por Penrose (1969) descrita no capítulo de revisão bibliográfica também é identificada pelos gestores desta última fase em análise, que entendem também a folga como um propulsor do crescimento, Com base nesta visão, são mantidos no Iprede alguns recursos com folga para possibilitar o crescimento futuro da instituição. O Iprede passa a ser administrado com a atenção no longo prazo, não cuidando apenas do imediato.

Um dos recursos proporcionados com folga para a organização foi a estrutura física. Antes mesmo de surgida a necessidade, foi construída uma estrutura física para realização de cursos superior à necessidade demandada no momento. Esta estrutura utilizada em apenas dois turnos diários, e que, segundo os gestores, pode vir a ser utilizada nos três turnos, como uma possibilidade de expansão das atividades da organização.

Conforme citado anteriormente, no momento da construção desta estrutura para eventos, ainda não existia a demanda da realização de eventos por empresas dentro do Iprede. Entretanto, este construiu e começou um processo de divulgação do espaço, o que provocou a adesão de algumas empresas que, aos poucos, foram identificando o espaço como adequado para realização de eventos e foram, também, estimuladas a escolher o Iprede por este possuir estrutura bem equipada e ainda sentirem-se ajudando uma causa nobre.

Por ser bastante questionado o ponto que distingue a folga do desperdício, alguns funcionários acham que o Iprede não sabe ainda utilizar seu espaço físico e que este

fica muito ocioso. Entretanto, esta ociosidade é proposital por parte dos gestores, que enxergam um possível crescimento posterior com a utilização deste espaço.

Posteriormente à entrada desta última gestão em análise, todas as reformas ou construções realizadas na instituição contaram com a criação ou ampliação de espaços superiores à capacidade exigida no momento. A cozinha é um destes exemplos, que foi construída em um espaço superior ao existente anteriormente visando atender a necessidade que poderia vir a surgir em algum dia. Esta construção acima da necessidade do Iprede proporcionou à instituição a participação em um projeto de fornecimento de lanches no turno da noite para uma Secretaria do Município, o que gerou uma renda extra ao Iprede.

Além da cozinha e da área para realização de cursos e eventos, o Iprede possui também uma estrutura de atendimento em excesso. Ao visitar o ambulatório, percebe-se uma quantidade superior de salas utilizadas, sendo que algumas são mantidas fechadas. Ao indagar o motivo da não utilização daqueles espaços, percebe-se que foi construído, propositalmente, com folga para proporcionar um crescimento da organização em um momento posterior.

Na estrutura de atendimento foram construídas algumas salas maiores do que o tamanho necessário, possibilitando o atendimento por um grupo de profissionais, além de espaços apropriados para realização de reuniões e discussões depois dessas consultas realizadas pelo grupo. Tais espaços, no momento final de análise desta fase, já são utilizados por faculdades que realizam suas aulas práticas nas dependências do Iprede e que antes não tinham parceria com a instituição, anteriormente citadas no histórico. Além de proporcionar o maior contato com público de doadores potenciais com a organização, esta recebe uma renda pela utilização de seu espaço e reduz o número necessário de médicos, por exemplo, contratados em folha de pagamentos pela instituição, pois muitos atendimentos são realizados por este grupo que é acompanhado e orientado por um profissional fornecido pela faculdade conveniada.

Quadro 87 – Folga X Falta de estrutura física

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Estrutura física	Entrevistado 7	"Bem, eu acho que recurso físico está muito bem dimensionado né? O recurso físico está muito bom, muito bem dimensionado, bem mesmo... a parte física ta muito bem."
	Entrevistado 14	"O que poderia melhorar, assim que me constrange ainda é a parte de pesquisa e de ensino ... porque a gente tem salas ainda ociosas, a gente tem todo esse espaço maravilhoso que poderia estar alugando, que poderia estar fazendo cursos e isso não funciona ainda tão bem, passa muito tempo fechado ainda."

Entrevistado 31	"Poderia até há pouco tempo dizer que teria terreno disponível hoje, mas não temos mais, mas hoje nós temos não em excesso, mas bastante, uma área física equipada, com possibilidade inclusive de dobrar a clientela, mas que isso exige passos cautelosos pelas despesas que isso implica, mas nós temos hoje não demais, mas nós temos em abundância área física adequada."

5.3.7 **Renovação Através do Crescimento**

Fleck (2009) escreve que a capacidade de renovação é conseqüência dos recursos que não são completamente utilizados, ou seja, que existem com folga dentro da organização. Acima foram descritos todos os ativos contidos com folga dentro do Iprede, portanto, percebe-se que, nesta fase, a instituição consegue utilizar suas sobras como promoção do crescimento organizacional.

O espaço físico, por exemplo, é um importante bem para a organização, promovido através do empreendedorismo, que criou a idéia da construção daquele espaço, e da navegação no ambiente que conquistou recursos necessários para a realização da obra. Esses dois desafios bem gerenciados construíram uma sobra para a organização que permitiu a mesma renovar-se e crescer com base nestes recursos.

A renovação aconteceu nas novas formas de negócio que foram realizadas dentro da organização, nos novos produtos ou serviços gerados para a instituição. A visão atrelada à capacidade de conquista de recursos permitiu o crescimento da organização através da renovação de suas atividades e forma de negócio.

O apelo da causa com folga também permite o crescimento da organização. Mesmo que não seja um diferencial desta fase, este é um pré-requisito para o bom desempenho da organização, que possui uma facilidade natural para conquistar seus possíveis doadores, que se mobilizam com a causa defendida pela organização.

Obviamente, o apelo da causa não seria suficiente para sustentar a instituição se não fosse a credibilidade promovida e conquistada na sociedade, que aplica, sem desconfiança, seus recursos filantrópicos dentro do Iprede. A confiança que a sociedade tem na seriedade da instituição também é primordial para a continuidade e ampliação de suas ações.

A falta de tempo destacada no tópico anterior deste capítulo é identificada como prejudicial à promoção do crescimento através da renovação da organização, pois esta limita a dedicação de tempo para realização de atividade ou elaboração de pensamentos inovadores. Mesmo com a falta de tempo, a organização consegue crescer e renovar-se com base nos grandes pensadores e colaboradores existentes na organização. Dois principais destes pensadores foram relatados nos depoimentos: o presidente e o coordenador técnico científico. A capacidade destes colaboradores em elaborar não se

limita ao tempo disponível para realização de seus trabalhos dentro da organização; estes dois, assim como vários outros, respiram Iprede por onde andam e em todos os momentos do dia pensam em novas ações que poderiam melhorar o desempenho do Iprede.

A folga financeira proporciona uma maior flexibilidade à instituição, que é capaz de financiar, mesmo com risco de não funcionar, algumas novas ações criadas e elaboradas dentro da instituição. Portanto, percebe-se que a renovação através do crescimento foi trabalhada no Iprede de forma a promover o sucesso da organização e a sua longevidade saudável.

5.3.8 **Integridade Organizacional**

Este aspecto pode ser percebido como conseqüência do provisionamento de recursos humanos e do gerenciamento da diversidade. Verificou-se que nesta fase ambos os desafios foram repensados e melhor trabalhados do que nas fases anteriores, entretanto, tais desafios ainda não foram gerenciados da forma ideal.

O Iprede apresentou fatores indicativos favoráveis à integridade e simultaneamente, desfavoráveis à organização. Em meios aos depoimentos foram detectadas inúmeras citações que explanam a falta de integridade da organização, muitas vezes prejudicada pela falha na comunicação, que faz com que as áreas funcionem como ilhas independentes. Entretanto, outros depoimentos comparam como acontecia nas fases anteriores e destacam um processo de manutenção da integridade no período atual, relatando um cuidado especial em comunicar e alinhar todas as atividades desenvolvidas na organização.

Percebe-se que, apesar de preocupar-se com a integridade organizacional, o Iprede ainda não trabalha perfeitamente a manutenção da sua integridade. A gestão tem a consciência da necessidade desta na organização, entretanto ainda não foi capaz de reformular todos os aspectos, mantendo ainda alguns setores em funcionamento sem comunicação perfeita com o restante da organização, como é o caso do *telemarketing*:

> "Eu acredito que o tele marketing ele já é um pouco fora, mas ele tem que se integrar, ele tem que de uma certa forma buscar as informações, que às vezes os... passam mais informações do que quando eles estão aqui, às vezes a gente nem sabe, por exemplo, acontece da gente receber uma doação da receita federal, que é de produtos apreendidos, e acontece do tele marketing ficar sabendo por telefone, já aconteceu isso" (Entrevistado 11).

Percebendo que na organização ainda existem ações que desfavorecem a integridade organizacional, os gestores desta fase promovem no Iprede reuniões mensais que valorizam a participação de todos os níveis funcionais, com o objetivo de informar e acompanhar tudo que se passa dentro a organização, de forma que todos saibam a respeito dos projetos e ações que são desenvolvidas lá dentro:

> "Mas nós temos uma reunião mensal com todos os funcionários para colocar, para repassar para todos os funcionários todas as atitudes, tudo que tem transcorrido dentro do Iprede e agora estão institucionalizando o nosso encontro direto com os setores que ocorre de quinze em quinze dias, além desse mensal com todo mundo, para que a gente possa conversar, gerando esse banco de dados que nós já temos ouvindo os funcionários de cada setor, o que possa sugerir pra melhorar essas atividades" (Entrevistado 31).

Além das reuniões mensais instituídas na entrada da atual gestão, reuniões quinzenais estão sendo promovidas com a participação de diversas áreas distintas, que opinam e ajudam a desenvolver o trabalho como um todo. Foi elaborado o planejamento estratégico da organização, que contou com a participação de todas as áreas da organização, além de que todos os níveis de funcionários foram incluídos no processo, a fim de colaborar e entender o que vive a organização e quais os seus planos para o futuro.

A rivalidade é uma das dimensões destacadas na falta de integridade em uma organização. Nas fases anteriores foi identificada na instituição rivalidade entre membros que participavam do Iprede. Neste período, porém, foi percebido um bom clima de trabalho, onde as pessoas não se sentiam reprimidas ou ameaçadas. Foi relatada a proximidade que os gestores mantêm com o corpo operacional e a facilidade que um funcionário tem em comunicar-se com o presidente ou qualquer outro diretor da organização. Essa proximidade ajuda o Iprede a ser único e a não fragmentar-se em sua missão:

> "O que não deveria mudar? Essa equipe. É uma equipe muito boa pra trabalhar. Quando a gente encontra em reunião a gente conversa, é como uma família.Todo mundo aqui se entende, ninguém aqui é diferente um com o outro. Eu acho muita boa essa equipe" (Entrevistado 13).

A integridade foi percebida também em atos de valorização das gestões anteriores que, apesar de quase terem fechado o Iprede, fizeram parte da história e sempre lutaram para manter a instituição em bom funcionamento. É comum em solenidades e datas comemorativas as antigas presidentas serem homenageadas e estarem presentes acompanhando os passos da instituição e, algumas vezes, representando-a em organizações dentro ou fora do estado. Esta valorização foi percebia tanto nas ações, quanto nos relatos, que valorizam o ato da gestão anterior em ter reconhecido a situação da organização e ter a humildade de renunciar e passar o bastão para outro gestor que tentaria então mudar aquela realidade: *"E houve então um gesto de nobreza da diretoria e teve uma renúncia coletiva" (Entrevistado 31).*

A forma de atendimento do Iprede tem passado por transformações e adquire um formato onde a integridade na organização é essencial para o funcionamento. Os profissionais são tratados como profissionais da saúde que promovem o desenvolvimento da criança, sem olhar somente para sua especialidade. São imprescindíveis as discussões em grupo de atendimento que buscam o melhoramento das formas de atendimento da organização e alinham as ações ao seu objetivo final, evitando que ações sejam realizadas

com o objetivo confuso. A conversa e as discussões passam a ser valorizadas na organização, mantendo o foco no objetivo maior do Iprede.

Entretanto, apesar de mostrar-se preocupado com a manutenção da integridade da organização neste momento, o Iprede tem diversificado suas ações para rumos que podem vir a conturbar o seu objetivo final. Ações como incubador de cooperativas são projetos a serem desenvolvidos dentro do Iprede*: "O Iprede em determinado momento poderia ser o incubador dessas cooperativas apoiando até que elas se instalassem, se concretizassem e tivessem vida própria " (Entrevistado 26).* O alerta é para o que este excesso de diversificação, que hoje prega a manutenção e garantia da realização de seu objetivo central, não venha a ser um ofuscador da missão inicial do Iprede.

Apesar de ser trabalhada com freqüência a integridade da organização, entende-se como um risco a manutenção desta integridade com a elaboração de novas formas de atuação defendidas pela direção da organização. Além de colocar em risco a integridade da instituição, por criar frentes de trabalho diversas, a ampliação da diversidade pode colocar em risco o foco essencial do Iprede e pode promover a disputa de poder dentro da organização.

Portanto, pode-se afirmar que a integridade é um ponto trabalhado e identificado como essencial pela gestão do Iprede na fase atual, entretanto, deve ser mantida a atenção e o cuidado para que não haja a confusão de propósito e a diversificação sem foco de forma a perturbar a atividade fim para qual foi criada a organização.

Quadro 88 – Integridade X Fragmentação

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
	Entrevistado 14	"Existe já essa questão disseminada de que todo mundo é Iprede, mas o trabalho entre, a interrelação entre cada setor ainda não está tão boa não, eu acho que isso pode melhorar muito."
	Entrevistado 31	"Toda ação para o Iprede envolve praticamente todas as quatro coordenações, então é impossível não se trabalhar com harmonia."
	Entrevistado 12	"Apesar de ainda ter falha na comunicação eu acho que já amenizou, já melhorou bastante."
	Entrevistado 21	"Todo mês tem uma reunião mensal na última sexta do mês. A reunião geral, prestando conta de tudo o que está sendo feito no Iprede das ações que estão sendo realizadas, dos investimentos e também para comemorar o aniversariante do mês, aí tem um almoço melhor, tem um bolo, tem parabéns."
	Entrevistado 25	"Eu acho que uma coisa hoje que ainda é difícil no Iprede, desde a época que eu comecei, né? Pela minha observação, e que é muito difícil em qualquer instituição, é a clareza da comunicação."
	Entrevistado 1	"Mas a gente está desenvolvendo agora um sistema integrado dentro do Iprede, pra todos os setores e esse sistema vai ter a opção de comunicação interna."

	Entrevistado 25	"Faltando? Eu volto para questão da comunicação, sabe? Falta comunicação entre os diversos setores."
	Entrevistado 19	"(O gestor) não vê só o dinheiro entrar, ele quer saber o que é que está fazendo com aquele dinheiro."
	Entrevistado 11	"Já melhorou bastante, a gente tem reunião mensal e de certa forma fica sendo informado."
	Entrevistado 1	"(Como é a ligação entre as unidades?) Eu acho que é ainda é um pouco complicada. Eu acho que os nossos funcionários mais antigos não têm a visão tão ambiciosa que tem a nova gestão, não são tão visionários, muitos quando a nova gestão assumiu foram desligados exatamente por isso, mas ainda tem alguns muito sequelados que já aderiram a essa cultura e vai ser difícil reverter. Alguns setores são de pessoas muito boas, capacitadas, gabaritadas, que têm o currículo excelente, mas eu vejo que não se atualizaram com as novas tendências aí de gestão. Capacitados, gabaritados, mas em projeção e projeto, não para relacionamento humano. Tem gente que sabe gerir com um relatório, com um projeto na mão, um papel escrito, mas não consegue se relacionar com as pessoas e acaba gerando um clima organizacional pesado. Tem mais essas deficiências nesses setores."
	Entrevistado 11	"Não, eles têm que funcionar integrado, uma consulta não pode começar, se a limpeza não tiver acontecido de sete às oito da manhã, bem como se lá na recepção os pacientes não tivessem sido recepcionados e colocados na lista, o profissional não vai poder consultar aquela acriança se ele não está, não foi passado pela recepção e ter dado a entrada, então segue sim, segue sim uma dependência, um depende do outro."
	Entrevistado 7	"Uma coisa muito boa que o Dr. Sulivan faz e faz muito bem e eu acho que deve continuar sendo feito é essa reunião que ele faz mensal com todos os funcionários. Então ali ele está mostrando para todo mundo para onde o Iprede está indo, que projeto o Iprede está fazendo, está participando, e isso tem sido uma coisa muito boa para eles porque eles estão começando a ver porque desde o pessoal da cozinha até o motorista, quem tiver aqui na hora participa."
	Entrevistado 25	"Eu acho que nós estamos começando a trabalhar em conjunto, no momento eu acho que trabalhamos juntos e não em conjunto, em conjunto a gente vai começar a trabalhar."

6 **CONCLUSÃO**

Em um cenário de expansão do terceiro setor e ampliação do papel das ONGs na sociedade, em virtude da ineficiência dos outros dois setores: o primeiro e o segundo, além da crescente profissionalização de gestão do setor filantrópico, este estudo analisa uma Organização não Governamental, o Iprede, com o objetivo de analisar a aplicabilidade do ferramental teórico proposto por Fleck (2009) em organizações filantrópicas. Baseado no objetivo específico de aplicar o modelo teórico ao Iprede, analisando em que medida a organização desenvolveu sua propensão à longevidade saudável, foi possível fazer a análise do estudo de caso do Iprede para partir de questões específicas a um panorama geral de verificação de aplicabilidade do modelo em questão.

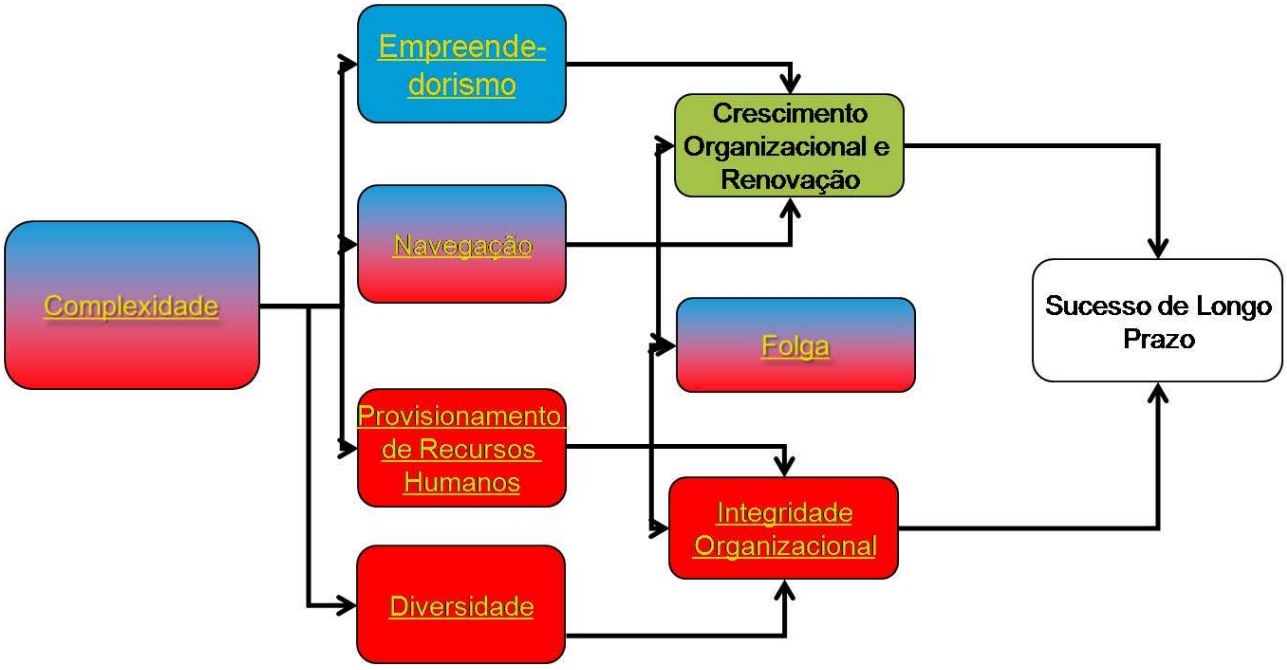
Compreendeu-se que o Iprede viveu três distintos momentos, trilhando caminhos diferentes em suas três fases de vida. As fases foram divididas de acordo com as características em comum conforme perfil da gestão que estava à frente no período, denominadas infância, adolescência e fase adulta, respectivamente.

Como resultado da análise longitudinal realizada no Iprede, as figuras sete, oito e nove a seguir revelam como a organização comportou-se e como desenvolveu ou não sua propensão à longevidade saudável nas três fases de vida.

Na primeira fase (de 1986 a 1999), denominada **Infância**, a organização respondeu aos desafios conforme a Figura 7, priorizando o empreendedorismo como sustentador da organização. Neste período, conforme relata Greiner (1998), a organização preocupa-se apenas em empreender, em criar e inovar, pois este início de organização é o período em que precisam ser criados os produtos e o mercado, não preocupando a organização quanto à criação de métodos e a gestão dos demais desafios.

A título de legenda das cores utilizadas nos arquétipos de Fleck (2009) neste capítulo de conclusão, destaca-se que a pesquisadora escolheu o vermelho para representar os desafios que estão sendo gerenciados de forma a trilhar a autodestruição organizacional, já os quadros de cor azul indicam o oposto: o caminho da autoperpetuação, enquanto que o verde indica que não foram identificadas, na pesquisa, características nas dimensões de cada desafio capazes de permitir a classificação destes como autodestrutivos ou não para a organização. Os quadros de desafios que possuem duas cores, azul e vermelho, indicam que foram encontrados indícios de autoperpetuação e de autodestruição simultaneamente, não sendo, portanto, conclusivo em que pólo a organização situa-se.

Figura 7 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Infância



A gestão da complexidade, nesta primeira fase, indicou um caminho entre a autoperpetuação e a autodestruição, tendo em vista que a gestão indicou aprendizado na solução de alguns problemas enfrentados, ao tempo em que não sistematizou suas ações, agindo sempre sob resposta às solicitações do ambiente.

O desafio de negação do ambiente também se comportou entre os dois extremos, tendo em vista que o Iprede criou valor com o empreendedorismo deste período, tendo capturado apenas parte deste valor criado, não sendo efetivo em todas as esferas de *stakeholders*. Pode-se destacar problemas enfrentados com o governo, por exemplo, e a boa relação com a sociedade, que, apesar da crise vivida e das denúncias divulgadas, não deixou de apoiar a instituição.

A folga, assim como os outros dois desafios acima citados, situou-se entre os dois pólos. Isso aconteceu devido à presença de folga em alguns quesitos, tais como o apelo da causa, ao mesmo tempo em que apresentou a falta de outros quesitos, tais como o financeiro. Concluiu-se que a folga, juntamente com o quesito empreendedorismo, manteve viva a organização nos períodos de crise e a mantém até os dias atuais, tendo a organização sempre uma reserva com a sociedade no que se trata de boa vontade e apelo da causa.

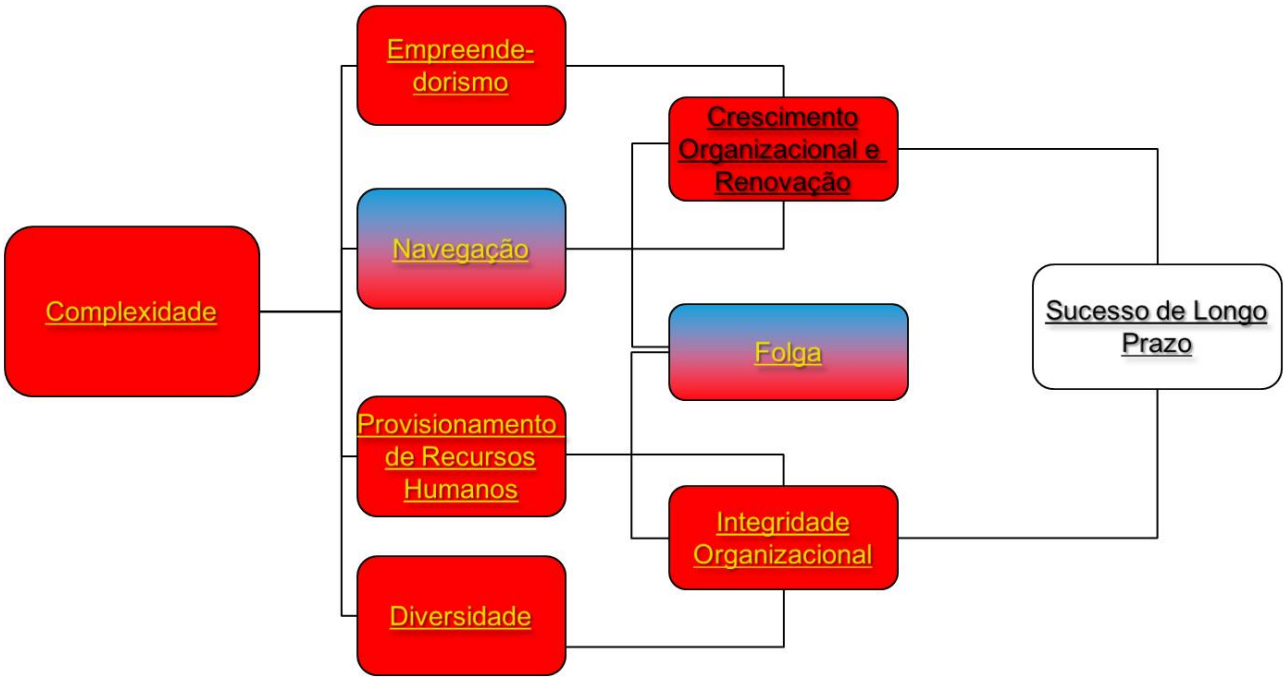
Já as dimensões que compõe o gerenciamento de recursos humanos, a gestão da diversidade e a integridade organizacional foram identificados que precisam ser melhor trabalhados pela organização nesta primeira fase de vida.

A segunda fase analisada do Iprede, a **Adolescência** (de 1999 a 2005), está representada na Figura 8 abaixo, facilitando a percepção de como a organização gerenciou os desafios de crescimento organizacional neste segundo período. Percebe-se que, majoritariamente, a organização trilhou a autodestruição, sendo mantida, neste período, especialmente pela folga, que continua sendo apresentada nesta fase em apenas alguns quesitos, tais como a boa vontade da sociedade.

A navegação no ambiente também se manteve balanceada, assim como na fase anterior, entre a autodestruição e a autoperpetuação, sendo favorável ao sucesso organizacional dentre alguns *stakeholders*, ao tempo em que é desfavorável a outros.

Em comparação desta fase com a anterior, foi identificado que o empreendedorismo foi deixado de lado e o início de ação de gestão da complexidade também foi abandonado, predominando a falta de empreendedorismo e a não sistematização das ações neste momento. Necessitando ser melhor trabalhados os desafios de gestão da complexidade, empreendedorismo, provisionamento de recursos humanos e gestão da diversidade.

Figura 8 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Adolescência

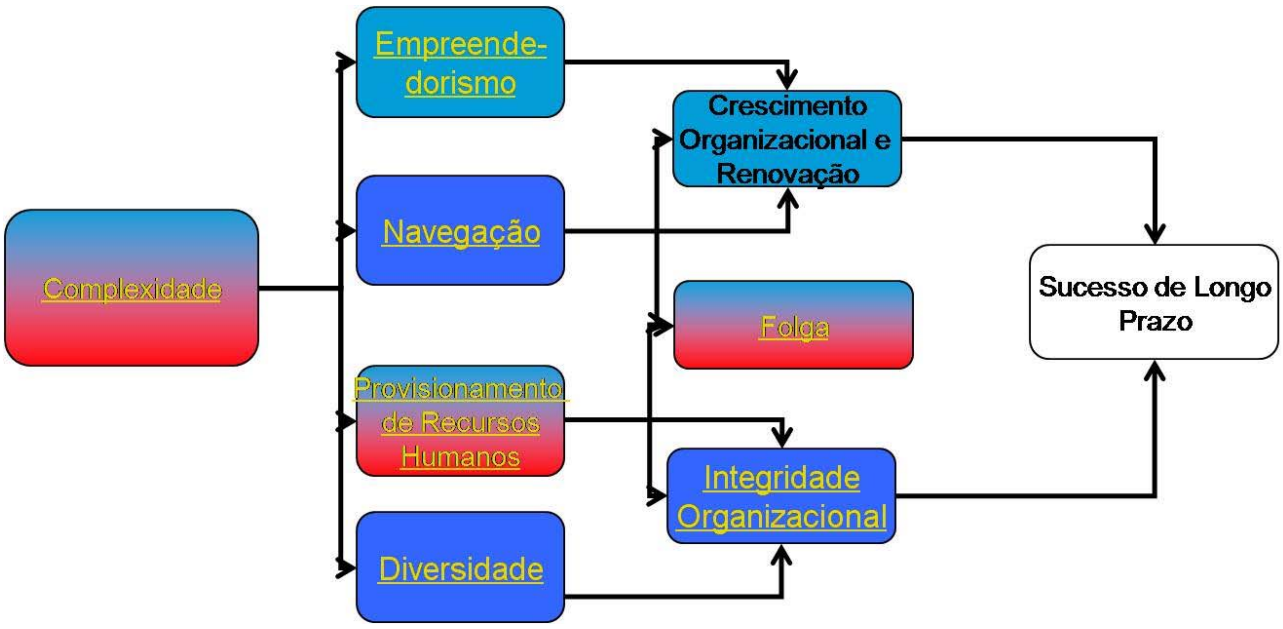


Ainda como conclusão deste trabalho, percebeu-se que, na fase inicial da organização, o Iprede localizou-se na primeira fase de Greiner (1998) relatada no capítulo de Revisão de Literatura, denominada *creativity*, sendo esta fase caracterizada pelo excesso de empreendedorismo e falta de liderança, seguida por uma crise denominada *crisis of*

leadership, que se caracteriza, basicamente, pela necessidade de liderança dentro da organização. Percebeu-se, no presente trabalho, que as fases de Greiner (1998), descritas anteriormente, enquadram-se com o que foi identificado na vida do Iprede.

Na terceira fase da organização, a **Adulta** (de 2006 – atualmente), percebeu-se um gerenciamento dos desafios do crescimento organizacional de forma mais favorável à autoperpetuação da organização, desenvolvendo melhor uma propensão à longevidade saudável. A organização vivenciou uma mudança no perfil de gestão, voltando a adotar uma política de empreendedorismo inovador, aliado a um gerenciamento de navegação no ambiente, o que gera um crescimento organizacional e uma renovação de forma proativa, não acontecendo na empresa crescimentos apenas como resposta às ações do ambiente. A organização passa a ser proativa, mas dessa vez aliando a proatividade a uma navegação no ambiente adequada e um equilibrado gerenciamento dos demais desafios. A Figura 9 abaixo facilita a visualização do comportamento organizacional do Iprede nesta última fase do estudo.

Figura 9 – Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento de Propensão à Longevidade Saudável – Adulta



Quanto ao desafio de provisionamento de recursos humanos, a análise aponta uma necessidade de ser melhor trabalhado, neste desafio foram encontradas ações que indicam a intenção de melhoramento de gerenciamento de RH, ao mesmo tempo em que foram percebidas ações ainda no campo das idéias ou intenções, sem terem sido completamente implementadas.

A folga, que se comportou da mesma forma como o último desafio descrito, indicou, tanto a sobra de recursos, tais como a credibilidade, a boa vontade e a estrutura física da organização; quanto indicou a falta de recurso, tais como tempo para organização das ações e implementação por completo da gestão da diversidade.

Aplicando-se o modelo de Greiner (1998) ao caso em estudo, percebeu-se que, após viver um período de forte empreendedorismo, com presença de criatividade como motor organizacional, vive-se uma crise de liderança, momento identificado como a fase da adolescência da organização. Esta crise, em encontro ao descrito pelo autor acima citado, aponta a necessidade de formalização de alguns processos, exigindo da empresa uma maior organização, aliada a um rigoroso modelo de gestão.

Greiner (1998) destaca ainda que, passada a segunda crise, vive-se uma nova fase de evolução, chamada de fase de direção. Este momento é caracterizado pela existência de capacidade gerencial no negócio, apresentando a presença de uma estrutura funcional bem dividida; a introdução de sistemas de contabilidade; o uso de orçamentos como recompensa; a comunicação de maneira mais formal; e o gestor principal como centralizador da maior parte das responsabilidades. Entretanto, para o autor, esta nova fase de crescimento precede um período de revolução causado por uma crise de autonomia, onde a forma de gerenciamento fica desapropriada para controlar a larga, diversa e complexa organização que foi criada; além de que a hierarquia caracterizada como centralizada entra em colapso e é necessária uma autonomia para os componentes da organização.

Portanto, especula-se, aqui nesta conclusão, que a organização pode estar prestes a vivenciar uma nova crise, chamada por Greiner (1998) de *crisis of autonomy*, descrita pelo autor como conseqüência da fase anterior de crescimento denominada de *direction*. Esta nova revolução que pode viver a organização em um próximo momento é caracterizada pela necessidade de autonomia da organização, frente à diversidade e centralização criada no Iprede.

Além dos resultados acima relatados que respondem aos objetivos específicos do presente trabalho, investigando como uma ONG responde aos desafios de crescimento organizacional delineados por Fleck (2009), destaca-se que o ferramental teórico apresentou perfeita aplicabilidade, não tendo apresentado substanciais incompatibilidades e não cabendo quaisquer adaptações ao modelo específicas para o terceiro setor.

7 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

São sugeridos estudos que esclareçam ou orientem para uma metodologia de análise a fim de estudar organizações especificamente do Terceiro Setor, que têm adotado uma forma de gestão particularmente diferente dos outros tipos de organização. Além dessa sugestão de uma metodologia padrão, faz-se também necessário complementar o conhecimento em busca de uma melhor compreensão do terceiro setor como um todo, baseada em estudos gerais e comparativos.

Tratando-se de comparativo, sugere-se um estudo que compare a organização aqui estudada com outras do mesmo setor, podendo assim serem criadas conclusões mais genéricas , que permitissem o estudo da indústria como um todo, não apenas se limitando ao presente estudo de caso. Essa comparação seria interessante em nível estadual, nacional e até mesmo internacional, para permitir melhor compreensão da influência do ambiente cultural na gestão deste terceiro setor em análise.

Outra sugestão válida e interessante seria um estudo que quantificasse as dimensões aqui trabalhadas, a fim de medi-las e diferenciá-las nos diferentes estudos e fases. Essa quantificação permitiria melhor visualização do resultado da pesquisa e evolução da organização estudada.

Por fim, sugere-se um estudo comparativo dessa organização estudada, o Iprede, em diversos períodos diferentes, que permitam a comparação e a comprovação ou não das atuais conclusões deste trabalho.

APÊNDICES

Cronograma de entrevistas

Primeiro bloco de entrevistas

Hora	Quarta (01.10.08)	Quinta (02.10.08)	Sexta (03.10.08)	Segunda (06.10.08)	Terça (07.10.08)	Quarta (08.10.08)
07:30	Entrevistado 21	Entrevistado 19				
08:30	Entrevistado 23	Entrevistado 18	Entrevistado 15			Entrevistado 4
10:00	Entrevistado 12	Entrevistado 27	Entrevistado 26			Entrevistado 17
11:00						
11:30	Entrevistado 6	Entrevistado 8				
14:00	Entrevistado 10	Entrevistado 25	Entrevistado 33		Entrevistado 2	
14:30						Entrevistado 24
15:00	Entrevistado 13				Entrevistado 29	
16:00						
17:00				Entrevistado 9		
18:00						

Hora	Quinta (09.10.08)	Sexta (10.10.08)	Segunda (13.10.08)	Terça (14.10.08)	Quarta (15.10.08)
07:30					
08:30					
10:00		Entrevistado 20			Entrevistado 11
11:00					
11:30					Entrevistado 3
14:00	Entrevistado 7	Entrevistado 28	Entrevistado 1		
14:30		Entrevistado 14			
15:00					
16:00					
17:00			Entrevistado 31		
18:00				Entrevistado 32	Entrevistado 5

Segundo bloco de entrevistas

Hora	Segunda (12.01.09)	Terça (13.01.09)
09:00	Entrevistado 22	
13:00	Entrevistado 30	
19:00		Entrevistado 16

Dimensões dos Desafios de Crescimento

Dimensões do empreendedorismo - Infância

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Ambição	(Entrevistado 14)	"Na época elegeram como presidente da instituição... a Ana Maria Norões, que realmente é outra pessoa sonhadora, ela foi empreendedora também, ela foi buscar recursos, conseguiu uma casinha pequenininha perto do Albert Sabin pra começar esse trabalho... assim, essas sete mulheres começaram sozinhas sem nenhum recurso."
	(Entrevistado 4)	"Quando eu vi a planta do IPREDE e vi o orçamento, eu pensei assim, era mil vezes mais do que a gente gastava por mês e a gente não tinha nem esse dinheiro da manutenção, mas o telefone toca de novo, você vê como as coisas vêm pra gente..."
	(Entrevistado 4)	"Mas foi quando a gente levantou o IPREDE e foi quando eu comecei a perceber que eu precisava expandir o IPREDE pra que tivesse um respaldo na comunidade pra que aquela criança quando voltar ter pra onde ir, pra que aquela desnutrição fosse prevenida na fonte."
Capacidade de levantar recursos	(Entrevistado 4)	"Aí nós fomos (pedir o terreno) na prefeitura, na Maria Luiza (prefeita)."
Expansão produtiva	(Entrevistado 31)	"A Ana Maria ainda hoje o nome do IPREDE é muito ligado ao nome dela, ela passou por todas as conquistas de transformar pessoa jurídica, de ta dentro de um hospital numa enfermaria própria, sair do hospital pra uma casa alugada..."
Imaginação	(Entrevistado 4)	"Então eu imaginava exatamente o que hoje está acontecendo no IPREDE, que as universidades fossem lá pra dentro, pra sentir a realidade, pra sensibilizar as pessoas com relação a essa proposta."
	(Entrevistado 4)	"Quando eu cheguei lá pra agradecer a eles, eu olhei pra aquele horror de homem desocupado, tudo forte aí digo Dr. Bento o senhor tem o que eu não tenho. Gente capaz, gente com capacidade. Doutora a senhora acha mesmo? Acho, eu tenho certeza que os seus homens têm capacidade porque se eu consegui recuperar as mães, os doentes mentais porque o seu pessoal não tem capacidade? Tem sim, tem muita. Eu tenho certeza que se a gente fizer uma avaliação aqui vão ter profissionais aqui pra tudo. Me arranje esse seu povo pra trabalhar comigo. Está louca doutora, como é que você vai fazer? Vai levar esses presos pra lá? Eu disse, eu vou. Eu vou porque eu to precisando porque eu não posso mais contratar mais ninguém."
Julgamento em relação ao risco	(Entrevistado 4)	"Mas é o preço que a gente paga por começar uma coisa nova e o pessoal não conhece."
Versatilidade	(Entrevistado 4)	"E uma das coisas que eu sempre falava na imprensa, o IPREDE nasceu pra se transformar numa escola, pra acabar com esse internamento, pra acabar com a desnutrição grave e isso a gente conseguiu."
Visão	(Entrevistado 4)	"A idéia era que a gente fosse, como foi o Peter Pan, criar na época no Hospital Albert Sabin, próximo, mas o Albert Sabin não quis e a gente terminou criando uma associação e essa associação ia pegar as crianças que estavam lá no IPREDE, mas o que acontecia era que ninguém acreditava. A gente saía mostrando as fotos e o pessoal dizia que não era aquilo."

	(Entrevistado 20)	"Ainda falando do passado, eu lembro que quando a Ana teve a visão de trabalhar na comunidade ainda não existia nem um programa da agente de saúde em Fortaleza. Ela disse, ah vamos formar agentes de saúde, vamos formar pessoas pra ta cuidando da desnutrição lá no bairro."

Dimensões da navegação (clientes) - Infância

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Cliente	Captura de valor	Jornal	"A luta para salvar uma criança."
		Jornal	"Menor esquálida renasce no Iprede."
		Jornal	“Mais de mil a espera do Iprede.”
Cliente	Estratégia de navegação de moldagem	Jornal	"Quem te viu, quem te vê" - Campanha do Iprede
Cliente	Legitimidade	Jornal	"Em defesa da vida" - Reportagem sobre o Iprede

Dimensões da navegação (sociedade) - Infância

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Sociedade	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Aí nessa época houve uma publicidade muito grande, a cidade ficou muito chocada porque a gente já mostrava a criança antes e depois, mas nada de ajuda governamental, foram sete anos sem receber uma ajuda de Governo ou de empresários. Todos os nossos recursos vinham da mídia e de um processo muito difícil de conscientização da sociedade porque a sociedade não sabia que isso existia."
		(Entrevistado 4)	"Chegou uma época que as pessoas diziam: ‘quem falar mal do IPREDE ta falando mal de si mesmo’, porque nós tivemos um conceito de toda a sociedade, nós tivemos todo o cuidado em limpar o nome da instituição então quem falar mal do IPREDE é porque ta desatualizado, é porque não quer ver a luz do IPREDE, porque uma luz as vezes assusta quem quer continuar dormindo, concorda comigo?"
		(Entrevistado 4)	"Botei o conselho, o conselho fazia parte do CDL, Banco do Brasil, todas essas pessoas que apoiavam, mas eu coloquei no conselho pessoas jurídicas porque as pessoas jurídicas eram que estavam financiando a gente, os funcionários, então eles botavam uma pessoa pra fiscalizar e eu também assinando com o promotor de justiça fiz questão de continuar com ele. Pra não dar nenhuma margem de coisa, abri todo o meu sigilo bancário meu e da minha família pra ter transparência total. O conselho fiscalizava tanto as finanças como ele era deliberativo. Tudo o que

			eu ia fazer passava por ele."
		Jornal	“Ameaçada instituição que salva subnutridos”
		Jornal	“Falta de apoio pode pôr fim ao trabalho do Iprede”
		Jornal	“Iprede pede auxílio para não morrer em breve.”
Sociedade	Estratégia de navegação de evitar	(Entrevistado 4)	"Alugamos uma casa, esperamos passar as eleições porque senão os políticos iam tomar conta da história e a gente não queria, e logo depois que passaram as eleições a gente teve um publicitário que levou a gente num empresário e ele fez uma matéria e foi a partir dessa matéria no jornal que saiu a foto da Rosângela, essa menina que realmente despertou."
Doador	Legitimidade	(Entrevistado 4)	"Foi quando a Fundação Kellog financiou a gente, porque viram que as crianças desse núcleo não estavam mais com doença."
		(Entrevistado 4)	"Aí o telefone toca, Dra. Ana, aqui quem ta falando é o Marcos Colares, funcionário do Banco do Brasil. Nós fizemos uma greve e o presidente do banco disse que devolveria os quatro dias de greve que a gente fez se a gente desse um dia de trabalho pra uma obra da irmã Dulce, irmã Dulce de novo, banco de novo, mas nós queremos dar pra uma instituição daqui e nós pensamos pro IPREDE, que a gente ta conhecendo, acompanhando e não é pouco dinheiro não, só que esse dinheiro ele não pode ir pra manutenção não, tem que ir pra alguma coisa concreta, aí eu pensei, a nossa sede."
		(Entrevistado 4)	"A gente estava sem dinheiro, sem funcionário, no auge da crise, quando os presos fazem uma greve, não, um jejum, sexta-feira santa, passam o dia todo sem comer e dão todo o alimento deles pro IPREDE. Eu fiquei muito emocionada e fui lá agradecer."

		(Entrevistado 4)	"Quando eu tava na sala da prefeitura pra pedir um terreno pra construir a sede, a Maria Luiza (prefeita) tava era me procurando na cidade inteira e não sabia que eu tava lá. Quando ela me viu ela deu foi um grito, Dra, a Sra. está aqui, pelo amor de Deus, eu tava te procurando na cidade toda. Eu disse o que é criatura, ela disse venha ver aqui. Quando eu entrei na sala dela tinha um menino de nove anos de meio metro, hermafrodita de desnutrição extrema, extrema e ele ficava igual a um bicho, um animal... coisa horrível, muito feia. Essa mãe já procurou em todo canto e terminou aqui no meu gabinete e eu só tenho você... eu digo, pois esse menino é o dono do terreno que eu vim aqui lhe pedir pra nossa sede porque a gente não está dando mais conta de viver naquela casa, está muito ruim. Aí ela disse claro, claro, claro, pode escolher o terreno e eu ainda lhe dou mais, ainda lhe dou o arquiteto pra poder fazer a planta, aí o arquiteto fez a planta."
		Jornal	“Desnutrição tem grande inimigo: o Iprede.”
		(Entrevistado 28)	"Algum zum zum zum que a gente ouvia de desvio de verba, dessas coisas assim..."
Vizinhança	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"Aí foi quando ela mandou a gente vir pra cá, aí nesse terreno nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta aí a vizinhança aprovou e nós viemos."

Dimensões da navegação (sociedade) - Infância

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Governo	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Chamei a imprensa, chamei o Governo e o Governo pagou o pessoal pra trabalhar, foi quando... aí logo depois mudou o Governo e tiraram todos os funcionários e eu fiquei sem ninguém e com a barrigona grande pra ter filho. Novamente a imprensa, aí o povo vinha e ajudava entendeu? E assim a gente viveu durante sete anos." [Sete anos sem apoio do Governo]
		(Entrevistado 4)	"Mas nada de ajuda governamental, foram sete anos sem receber uma ajuda de Governo."

Governo	Estratégia de navegação de desafio	(Entrevistado 22)	"Na época da Ana Maria houve um problema muito sério, que ela ganhou um prêmio, só fazendo um parêntese, ela ganhou um prêmio, não sei se foi da revista Cláudia, mulher não sei o que, não me lembro mais não, e ela foi pra São Paulo pra receber esse prêmio lá e lá ela falou sobre o problema da fome, sobre a pobreza e tal, e na época o governador era o Ciro Gomes e contaram pra gente que ele tinha ficado muito irritado porque ele fazia uma propaganda muito positiva do governo dele, do estado e tal e isso tinha repercutido muito mal e o Iprede perdeu ajuda por parte do governo por causa disso."
		Jornal	“Tenham coragem e olhe”
Governo	Legitimidade	(Entrevistado 4)	"Ela tinha tentado fazer uma campanha pra gente, mas a campanha dela não rendeu muito não porque foi boicotada justamente pelo pessoal daqui. Porque a grande problema nosso foi que na época que o Tasso (governador) entrou ele queria mostrar uma ilha de prosperidade e a gente tava mostrando a ferida da sociedade daqui, que existia isso e a gente era independente e eu não tinha o que negar."
		Jornal	"Iprede: uma instituição esquecida pelas autoridades."
Governo	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"Então foi muito complicado, complicado mesmo porque o Governo do Estado queria que a gente fosse deles, queria tomar o trabalho pra eles e a proposta que eles deram foi de levar o IPREDE pra dentro do Albert Sabin, voltar pras infecções, aí eu não aceitei."

Dimensões da navegação (imprensa) - Infância

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Imprensa	Captura de valor	(Entrevistado 4)	"Aí ele (editor) sempre botava matéria, ele tinha um amor muito grande pela gente, ele facilitava muito, porque o canal 10 né, é um dos canais de mais destaque. E ele sempre tava colocando matéria."
Imprensa	Estratégia de navegação de negociação	(Entrevistado 4)	"A imprensa adora sensacionalismo, e tinha coisa mais sensacionalista do que as crianças? O antes e o depois? E nós tínhamos também uma pessoa lá dentro que era o diretor de jornalismo do canal 10 que era o Marcos Nunes que depois ele veio até a nos ajudar como diretor de captação de recursos do Iprede."
Imprensa	Legitimidade	Jornal	"Todo mundo sabe que o Iprede presta um serviço imenso às crianças pobres. É uma entidade - e eu disse isso no artigo de 15 de junho - que tem respeito unânime do povo cearense."
Imprensa	Monitoramento	(Entrevistado 4)	"A imprensa tomou conta, foi a primeira página dos jornais, um negócio muito, muito... aquela imagem, aquela coisa foi por água a baixo e até eu provar que era inocente nessa história."

Dimensões da gestão da diversidade - Infância

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Estabelecimento do relacionamento de integração	(Entrevistado 20)	“Mas os outros aqui diziam: ‘isso não é papel do Iprede, o papel do Iprede é cuidar da criança, eu vi muitos profissionais.”

Dimensões da gestão de RH - Infância

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	(Entrevistado 19)	"Só que melhorou por um lado, mais confiança nas coisas e piorou muito tipo o financeiro né, as coisas começaram a cair, passou seis meses sem receber, a gente recebia de poucos reais ali, cinqüenta, sessenta reais porque tava na justiça."
	(Entrevistado 15)	"Então eu sei que em 94 começou, 95, mas 94 já estava difícil, 95 foi muito difícil também, começou a atrasar um bocado, inclusive, como eu trabalhava no setor pessoal, fazia tudo com antecedência, fazia tudo pra não pagar com multa, teve uma vez que a coisa era tão pouco que eu até ia pagar."
Formação	(Entrevistado 4)	"Eu precisava aprender sobre ONG."
Renovação	(Entrevistado 4)	"Saí procurando uma pessoa pra ser presidente e ninguém queria, ninguém queria assumir meu lugar."
Retenção	(Entrevistado 15)	"Eu cheguei aqui ela não me falou, mas me falaram depois que uma meia dúzia tinha passado por aqui, algumas começaram. Porque realmente quando eu cheguei por aqui era muito difícil, como eu tava aposentada inclusive o salário foi bem baixinho, mas aí eu vou ficar."

Dimensões da gestão da complexidade - Infância

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	(Entrevistado 4)	"Aí o pessoal jogou até pedra no pessoal que ia começar a construção. Aí foi quando ela mandou a gente vir pra cá, aí nesse terreno nós conquistamos a comunidade primeiro, fomos falar de porta em porta, aí a vizinhança aprovou e nós viemos."
	(Entrevistado 31)	"Tem que se dizer que também administrativamente o Iprede era dirigido apenas pelo presidente que passava todas as suas decisões por um conselho de doze votos, mas dependendo do presidente, como foi na época da primeira presidente, a Ana Maria, a vontade dela era o que realmente era exercido dentro da casa." [No processo de decisão não existia aprendizado]

Capacitação para solução de problemas	(Entrevistado 26)	"Existia um planejamento de, era uma intenção, era um embrião de planejamento pedagógico, mas na realidade nos dois primeiros anos que nós estivemos aqui se tentou fazer alguma coisa nesse sentido, mas a falta de uma estrutura ou de conhecimento nessa área né, porque, para desenvolver um trabalho dessa natureza, tem que estar voltado pra isso, então nós estávamos no sentido de tentar recuperar a organização, tentar organizar, é claro que se tivesse havido naquela época um planejamento pedagógico, planejamento estratégico desde o seu início né, a coisa talvez fosse bem mais fácil, nós estaríamos gerindo de uma maneira melhor a organização."
	(Entrevistado 18)	"Isso é em todos os fatores, é em casa, na indústria, em qualquer seguimento, numa estrutura básica mesmo, a pessoa tem saber planejar o custo e aqui não tinha planejamento do custo de jeito nenhum."
	(Entrevistado 9)	"Mas aqui a história do Iprede é, não se nega né o trabalho dela, foi um bom trabalho, mas faltava assim administração."
Tempo de análise	(Entrevistado 4)	"Era quase duzentos mil reais por mês e eu sozinha pra captar esse recurso sem nada fixo, tudo dependia da boa vontade." [Ações emergenciais que não eprmitia tempo para análise]

Folga X Falta financeira - Infância

Tipo de folga / falta	Fonte	Acontecimento
Financeira	(Entrevistado 16)	"Eu acho que se tivesse uma pessoa com a Ana Maria que tivesse noção de administração tinha feito um bom trabalho, porque a idéia dela de fazer um núcleo era muito boa, mas o dinheiro ela não tinha."
	(Entrevistado 4)	"E a casa começou a minar, a casa muito velha e começou a dar problema e aí foi que a gente disse, a gente tem que arranjar uma sede, mas a gente não tinha (dinheiro) nem pra manutenção como é que a gente ia ter pra uma sede."
	Jornal	"Iprede pede ajuda para socorrer crianças carentes" (agosto de 1988)
	Jornal	"Iprede apela por auxílio para não morrer em breve" (DIÁRIO DO NORDESTE, 11.07.1990)
	Jornal	"Nova crise ameaça funcionamento do Iprede" (O POVO, 11.09.1992)
	Jornal	"Atendimento no Iprede pode cair de 800 para 300 crianças/mês" (O POVO, 15.01.1993)
	Jornal	"Sem dinheiro, o Iprede pode fechar em três dias" (O POVO, 29.04.1994)

Folga X Falta de tempo - Infância

Tipo de folga / falta	Fonte	Acontecimento
Tempo	(Entrevistado 13)	"(Vocês ainda fazem hora extra?) Não precisa, só quando tem assim alguma coisa. Antes a gente fazia mais, quando aumentava criança a gente tinha que ficar né, quando tinha internamento."
	(Entrevistado 4)	"Em 99 eu tinha que sair e o pior que eu não conhecia ninguém, o problema era esse porque como é que eu ia conhecer alguém numa vida doida daquela que eu tinha (...) foi muito pesado pra mim. É tanto que eu saí de lá eu contraí um câncer de mama, paralisia renal, eu acabei com meu corpo, acabei porque era excesso demais, era excesso de emoção, era excesso de trabalho."
	(Entrevistado 4)	"Olha em menos de três meses o dinheiro tava na nossa conta da construção. Só que quando nós chegamos aqui, a despesa duplicou né, porque a estrutura era muito grande e aí, nós começamos a fazer campanha no Banco do Brasil, na Caixa Econômica, no BNB, nós fizemos uma campanha exaustiva, porque quando a gente terminava de fazer isso, tinha que prestar conta, tinha que fazer jornalzinho, tinha que estar junto, tinha que continuar fazendo campanha, porque o dinheiro não era suficiente, tava chegando muito mais crianças e era uma loucura , era uma vida que eu, praticamente, trabalhava 20 horas por dia, porque ninguém queria fazer o trabalho que eu fazia que era ta pedindo, eu era a mendiga oficial da cidade, pessoal dizia que não era IPREDE , era 'aí pede', era muito desgastante."

Folga X Falta do apelo da causa - Infância

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Apelo da causa	(Entrevistado 16)	"Olha, o Iprede funcionava bem eu acho que o lado das mãezinhas, os funcionários a meu ver que atendiam, atendiam com muito amor, teve muitos funcionários que participavam de muitas coisas lá e trabalhavam com amor, sabe."
	(Entrevistado 4)	"Eu tenho que fazer alguma coisa (por essas crianças)."
	(Entrevistado 4)	"E eu acho que é a missão do Iprede, não é alimentar a criança, é o alimento da alma. É o alimento daquelas mães, daqueles funcionários que conseguiram passar quase um ano sem receber salário e ninguém deixou de fazer o que tinha que fazer, ninguém se abateu, nenhuma criança deixava de ser atendida, nenhuma mãe deixava de ser atendida. Nós passamos por todas as crises que você possa imaginar e nenhuma impediu que a gente fizesse o que a gente precisava fazer."
	(Entrevistado 4)	"A minha relação com o Iprede é um caso de amor muito grande, eu doei minha vida pra ele, mas ele me doou a vida porque tudo o que eu aprendi foi por causa dele."

	(Entrevistado 4)	"Aí ele sempre botava matéria, ele tinha um amor muito grande pela gente (Iprede)" [Jornal de grande circulação que divulgava o Iprede espontaneamente]
	(Entrevistado 16)	"Mas foi tanto amor que ela deu pra essa comunidade."

Integridade X Fragmentação - Infância

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
Fragmentação	(Entrevistado 20)	"Então ela dava a informação e ela chegava lá na ponta completamente diferente."
	(Entrevistado 4)	"Aí eu percebi que lá dentro do Iprede tinha gente querendo se aproveitar da situação, aí eu pedi uma auditoria e realmente tinha gente lá que tava querendo, por quê? Porque eu tava fora e o pessoal que tava lá dentro, infelizmente desviou, e isso gerou uma crise muito grande, a imprensa tomou conta."
	Jornal	"Diretora do Iprede é afastada após denunciar irregularidades" (TRIBUNA DO CEARÁ, 12.10.1993)
	Jornal	"Venâncio (assessor da presidenta) rebate ataques de diretoras do Iprede" (TRIBUNA DO CEARÁ, 14.10.1993)
	Jornal	"Diretoras acusam César, assessor particular de Ana" (DIÁRIO DO NORDESTE, 13.10.1993)
	Jornal	"Briga no Iprede é movida pelo controle de verbas" (TRIBUNA DO CEARÁ, 15.10.1993)
	Jornal	"Presidente afastada da entidade diz que ex-companheiras tramaram contra ela" (TRIBUNA DO CEARÁ, 20.10.1993)
	Jornal	"Oportunismo gera reação no Iprede" (TRIBUNA DO CEARÁ, 01.12.1993)
	Jornal	"Cheques acirram brigas entre dirigentes" (O POVO, 20.04.1994)
	Jornal	"Ana Maria diz que Iprede é sabotado" (TRIBUNA DO CEARÁ, 29.04.1994)
Integridade	Jornal	"Nova dirigente diz que Iprede está acima das irregularidades"

Quadro 38 – Dimensões do empreendedorismo - Adolescência

Dimensão	Fonte	Acontecimento

Capacidade de levantar recursos	Entrevistado 22	"Agora sempre que tinha necessidade da nossa presença mais eu é que ia porque ela é terapeuta né, atende pessoas de manhã, de tarde e ás vezes até de noite e como eu estava aposentada eu tinha mais disponibilidade de ir pra lá né, por exemplo, dar entrevista no rádio, na televisão, festa que precisava o Iprede ser representado, tudo ela me pedia pra ir por causa dessa atividade dela do trabalho."
	Entrevistado 16	"Quando eu vi que a Inez não tomava as atitudes e que o Iprede ia fechar..."
Expansão produtiva	Entrevistado 20	"Eu não to criticando a administração de ninguém, mas eu vejo assim, o Iprede teve dois grandes momentos, foi a época que a Ana Maria Norões era presidente e a atual, do Dr. Sulivan."
	Entrevistado 31	"A Fátima (presidente) também não fez nenhuma obra como também não fez nenhuma mudança na parte de objetivos do Iprede, na parte das ações."
Imaginação	Entrevistado 16	"Era administração... pra fazer você tem que ter um dinheiro, então não tinha, era tanta reunião que não tinha a idéia de como você botar dinheiro lá dentro, botava na captação de recursos, via que não dava, fazia, fazia, era pouco." [Faltava idéias de como angariar recursos]
Julgamento em relação ao risco	Entrevistado 16	"Porque quando você planeja algo, você planeja daquilo acontecer, aquilo pode dar certo como não pode dar certo, mas você tem que ter coragem, acho que era o que faltava na Inez era que ela planejava, mas ela não tinha a coragem de se arriscar."
Versatilidade	Entrevistado 16	"A Inez não mudou, estava a mesma coisa, era só reunião, aí eu disse, não o Iprede vai fechar."
Visão	Entrevistado 26	"E as outras administrações que estiveram aí elas não tinham essa visão médica, tinham uma visão social, mas não tinham uma visão técnica, isso também é uma coisa que é relevante dentro dessa visão."

Quadro 40 – Dimensões da navegação (sociedade) - Adolescência

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Sociedade	Captura de valor	Entrevistado 22	"Nós fomos lá conversar com ele e eles se colocaram assim á disposição pra auxiliar tudo, criaram tudo, cartão, banner, propaganda pra botar em ônibus, outdoor, houve empresas que cederam espaço em outdoor, empresas de ônibus que cederam espaço, enfim toda campanha foi feita gratuitamente. Espaço no rádio, espaço em televisão, nunca o Iprede desembolsou nada, né?"
		Entrevistado 16	"Não me lembro como foi, aqui o SINDI... eles foram lá, foi uma reportagem, ficaram com pena foram lá e a doação foi um parquinho."
		Jornal Diário do Nordeste, 25.05.2004	"Iprede e SAS recebem doações de atletas."

		Jornal O Povo, 08.05.2004	“IBAMA doa peixe e lagosta de apreensões.”
		Jornal Diário do Nordeste, 28.11.2000	“Programa Solidário Iprede Ibis para as crianças: rede Ibis lança programa solidário para o mês da criança em todos os seus hotéis.”
Sociedade	Estratégia de navegação de aceitação	Entrevistado 22	"Você apresenta projetos, isso daí foi uma das coisas que eu aprendi com ‘Saibaba’, que ele disse que você não precisa pedir, porque se o projeto é bom, se ele vai trazer um bem para as pessoas, você não precisa estar mendigando, estar pedindo, você leva o projeto, apresenta e aquelas pessoas de bom coração, os homens de boa vontade com certeza se juntarão e participarão dele sem precisar que você esteja pedindo."
	Estratégia de navegação de aceitação	Entrevistado 18	“O que ela podia fazer ela fez entendeu e outra coisa dentro das possibilidades tinha muitas empresas, doação, tinha muita propaganda, divulgação entendeu, mas aí a divulgação começou a cair um pouquinho, eu acho que foi um negócio assim, o Iprede desabou assim de uma maneira rápida porque todo mundo achava, “não, o Iprede tem muito dinheiro, o Iprede ganha muito dinheiro,” não tem aquele ditado que diz assim que tanto que você fala, fala, aí...eu com toda sinceridade, particularmente...um amigo meu que eu falei com ele, “não, o Iprede ta bom demais”...era isso aí entendeu.”
Sociedade	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 18	"Dívidas do estado, de INSS né, dessas coisas né, que já existia também, aí começo, começou."
Sociedade	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 18	"As (diretorias) anteriores já eram pessoas assim de... de esperar em muitos casos entendeu, hoje é diferente. Era um pessoal mais acomodado entendeu, hoje não é de jeito nenhum."
Sociedade	Legitimidade	Entrevistado 29	"... desvio de doação, essas coisas, ficou um pouco desgastado, mas eu acho que isso não comprometeu a imagem do Iprede não."
		Entrevistado 22	"No tempo desse projeto que a gente lançou, empresa amiga do Iprede que é aquele selo, nessa ocasião nós tivemos contato com muitos empresários e outros empresários nos apoiaram como o Luiz Eduardo Girão, que é uma pessoa muito respeitada, a Aline Telles, que é filha do Everardo Telles que é o dono da Ypióca que é uma pessoa também muito respeitada. O lançamento do selo inclusive foi lá na FIEC no CIC, foi todo, CIC você conhece, né?"
		Entrevistado 16	"As pessoas não estavam acreditando porque tinha tido uma crise no Iprede."

		Entrevistado 22	"O que é que aconteceu, quando nós assumimos se tornou uma dificuldade muito grande a captação de recursos, porque onde a gente chegava, onde a gente chegava era a primeira pergunta, 'e como é que ta o Iprede, e aquele escândalo?' Porque as pessoas não esquecem, né?" [Credibilidade comprometida]

Dimensões da navegação (Governo) - Adolescência

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Governo	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 22	"Ainda tinha débito porque o IPREDE tinha débito com... FGTS..."
Governo	Legitimidade	Entrevistado 22	"E então quando foi no ano de 2004 o governador resolveu fazer tipo uma licitação, mas eu me lembro que essa verba foi diminuída e finalmente ela foi cortada, sei que teve uma redução e depois ela foi cortada, nós não conseguimos mais reaver essa verba então entramos numa crise muito grande."
		Entrevistado 22	"No final da nossa gestão nós tivemos só um problema muito sério porque, eu não sei se foi uma enfermeira, sei que foi uma novata, denunciou o IPREDE ao Ministério Público e então foi uma situação muito complicada."
		Jornal O Povo, 14.11.2002	"FHC acha que não há fome no Brasil."
Governo	Captura de valor	Entrevistado 16	"Aí entrou o Lúcio e o Lúcio tirou 50% do dinheiro do IPREDE."
		Jornal Diário do Nordeste, 24.06.2002	"Corte no repasse do SUS prejudica o Iprede. O número de leitos do Instituto de Prevenção à desnutrição já diminuiu de 50 para 36."

Dimensões da navegação (Fornecedor) - Adolescência

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Fornecedor	Captura de valor	Entrevistado 26	"...Dívidas de quinhentos mil reais, não tinha crédito na praça, uma situação muito, muito delicada."
Fornecedor	Estratégia de navegação de desafio	Entrevistado 24	"(Teve um tempo que o Iprede ficou devendo?) Foi há pouco tempo."
		Entrevistado 22	"Tinha que resolver, né? Tivemos assim, problemas de questões na justiça que ás vezes os empregados botavam, né? Nós íamos pras audiências e íamos resolvendo, né?"

Dimensões da navegação (Imprensa) - Adolescência

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Imprensa	Legitimidade	Jornal O Povo, 11.11.2003	"O problema da desnutrição"
		Jornal Diário do Nordeste, 20.01.2003	"Chuvas trazem esperança e também desnutrição."
		Jornal O Povo, 20.12.2000	"ONG dá perspectivas a crianças e adolescentes."
		Jornal Diário do Nordeste, 08.06.2000	"Índice de crianças desnutridas ainda é alto no Ceará."
Imprensa	Estratégia de navegação de moldagem	Jornal Diário do Nordeste, 17.12.2002	“Sistemas verdes mares recebe prêmio Iprede.”
Imprensa	Captura de valor	Jornal Diário do Nordeste, 22.12.2003	Campanha "Combustível da solidariedade."
		Jornal Diário do Nordeste, 28.07.2004	"Iprede está sem leite em pó para crianças carentes."
		Jornal O Povo, 01.07.2004	"Feira (do Iprede) continua até sábado no Sebrae."
		Jornal Diário do Nordeste, 05.08.2000	"Iprede lança campanha."

Dimensões da gestão da diversidade

Dimensão	**Fonte**	**Acontecimento**
Capacidade de coordenação	Entrevistado 20	"Veja só, porque no início o IPREDE começou com crianças, (sendo) bem fechado, (só com) o internamento, (depois) ampliou-se o ambulatório, foi pra comunidade e depois regrediu, parou, fechou, né? Fechou o internamento, quase fecha o ambulatório, acabou com ao trabalho com a comunidade e agora está sendo resgatado tudo isso de novo."

	Entrevistado 20	"Outra coisa que a gente já dizia antes, através do SUS, que foi o grande aumento da captação de recursos, mas que os outros gestores não tinham coragem de contratar pessoal pra poder aumentar recursos."
	Jornal Diário do Nordeste, 19.02.2005	“Iprede fecha ala de internamento.”
	Jornal Diário do Nordeste, 17.03.2005	“Internações continuam suspensas.”

Dimensões da gestão de recursos humanos - Adolescência

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	Entrevistado 22	"No começo atraso de salário, atraso de salário, isso foi mais ou menos em agosto de 2004."
	Entrevistado 26	"A empresa estava numa situação extremamente... vamos dizer assim, chegando até a pagar todos os funcionários com dois, três meses de atraso, coisas que não se concebe numa organização né?"
	Entrevistado 31	"Além da dívida em dinheiro tinha uma dívida interna muito grande de quatro meses de atraso de folha, nessa época o IPREDE tinha 157 funcionários."
	Entrevistado 21	"Quando eu cheguei aqui o IPREDE tava passando por uma dificuldade muito grande, pra você ter uma idéia, passaram bem seis meses sem os funcionários receber dinheiro porque não tinha de onde vir o dinheiro."
	Entrevistado 19	"Até em relação ao departamento de pessoal, antes a gente falava assim, quando é que o dinheiro vai sair? Só Deus sabe. Hoje em dia não é assim, de jeito nenhum. Dona Eneuda quando será que o dinheiro vai sair? Com certeza até o quinto dia útil já vai ser depositado... e esse mês vai sair mais cedo viu, provavelmente dia dois já está na conta."
	Entrevistado 25	"Era assim, era a minha visão lá... que eu ficava lá, era o que eu via assim, porque a gente pegou toda a crise aqui, de falta de pagamento, de dívidas enormes, de... e você tinha sempre essa sensação de que amanhã as coisas podiam não estar funcionando... se arrastava... e que você não via um projeto que pudesse estar dando conta disso."
	Entrevistado 19	"Também (foi) muito difícil, as coisas não eram em dias... foram demitidos quarenta e cinco pessoas pra ver se melhorava as coisas."

	Entrevistado 16	"Aí tinha alimento e funcionário sem receber, eu ia lá pro almoxarifado e dava uma cesta pros funcionários, os humildes estavam passando fome, sabe?"
Renovação	Entrevistado 22	"(Como era feitas as contratações?) Olha de um modo geral eram pessoas indicadas, mas aí a gente passava pra Francisca quando era da área dela pra ela fazer entrevista e tudo. Quando era da área administrativa ou era o Otávio ou então o Ricardo Gabone que era, que foi gerente administrativo financeiro."
Retenção	Entrevistado 20	"Na época eu tava grávida e me senti muito pressionada, foi eu 2000, já tinha passado dois anos. Não estava me sentindo bem na instituição e pedi minhas contas... tirei a licença maternidade, passei uns meses em casa e decidi que não voltaria pra cá, é tanto que no mês que eu fui retornar eu pedi pra darem as minhas contas porque eu não queria mais."
	Entrevistado 16	"Logo depois ele saiu pra ser médico de lá porque os médicos não queriam porque não recebiam."
	Entrevistado 14	"O salário atrasado, os impostos atrasados, as pessoas tinham assim sabe, insatisfeitas."
	Entrevistado 19	"Na cozinha, a comida não era legal porque tava tudo restringido, né? Com a dona Fatinha melhorou um pouco, mas a mudança total mesmo foi depois que o Dr. Sulivan assumiu, que botou tudo em dias ao longo de poucos meses."
	Entrevistado 26	"Porque muitas pessoas sentiram na sua pele né, seus salários eram atrasados, quando chegava um tostão era rateado, os pedacinhos dos recursos pra poder as pessoas receberem seus salários atrasados."

Dimensões da gestão da complexidade - Adolescência

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacitação para solução de problemas	Entrevistado 16	"Era muito difícil viu Mariana, era assim, eu me sentia que eu ficava numa coisa que não era pra mim ficar, era apagando fogo de coisas banais e a gente não caminhava."
	Entrevistado 16	"A mãezinha tinha que dormir sentada porque a gente não tinha recebido doação de colchão, essa coisa de não ter, de ser tudo solto, o que entrava, o que saía, o que era vendido, não se sabia quanto que o bazar dava, tinha a noção que a pessoa dava, deu tanto, deu tanto, mas nada era contabilizado assim."

	Entrevistado 31	"E logo a seguir uma mudança de estatuto reduzindo bastante a diretoria, até aquele período era muito confuso administrar o IPREDE porque eram doze vozes dentro de um conselho, esse conselho era inclusive, dentro do meu ponto de vista não atendia a legalidade embora fosse legítimo porque ele era um conselho executivo e um conselho fiscal ao mesmo tempo, quando eu acho que deve ser distinto, se é que tenha... que eu não concordo."
	Entrevistado 22	"Ali como a gente dizia, na nossa época foram sete anos que quase, como se diz, sempre apagando incêndios, apagando incêndios, então muita coisa a gente poderia ter feito."
Tempo de análise	Entrevistado 25	"Era uma coisa assim era, apesar de eu estar distante, num setor distante, num setor que era de outra instituição que estava aqui dentro né, mas a gente tinha essa noção assim de que as coisas iam ocorrendo muito assim sem ter um planejamento, um apagar de fogo, estourou um fogo aqui, vou apagar."
	Entrevistado 16	"Eu achava que o administrador era muito lento, pra fazer uma coisa tem que ser um administrador que ele seja mesmo administrador."
	Jornal O Povo, 12.03.2003	“Doações: a demanda de crianças desnutridas no Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade (Iprede) cresceu em 90% nesse período de chuvas. Se não receber doações em pelo menos dois dias, a entidade corre risco de paralisar temporariamente os atendimentos.”

Folga X Falta financeira - Adolescência

Tipo de folga/falta	Fonte	Acontecimento
Falta	Entrevistado 31	"E nesse período a gente viu a agonia do IPREDE, o IPREDE tendo dificuldade de honrar seus compromissos e assumindo empréstimos, as doações não sendo suficientes pra folha."
	Entrevistado 31	"Depois o IPREDE ficou realmente eu achando que ia aparecer alguém pra assumir o IPREDE e não apareceu ninguém e o IPREDE tava numa situação cada dia mais crítica e realmente foi ofertado a prefeitura que recusou, ao estado que recusou e nós resolvemos assumir quando a dívida já era de meio milhão de reais."
	Entrevistado 4	"Porque na época da Fatinha e da Inês a gente não tinha condições financeiras."
	Entrevistado 16	"Foi uma época muito difícil lá porque a gente tava sem dinheiro."
	Entrevistado 5	"Eu sei que antigamente quando o Dr Sulivan assumiu, assumiu com muita dívida."
	Entrevistado 16	"O IPREDE era muito pobre."
	Entrevistado 16	"A gente não tinha como pagar, não tinha dinheiro, os funcionários sem receber, sabe?"
	Jornal	“Iprede passa mal. A segunda maior instituição filantrópica do país tem uma dívida de R$ 600mil.”

	Jornal Diário do Nordeste, 29.08.2003	“Estoque de leite do Iprede só dura até domingo”
	Jornal O Povo, 28.05.2003	“Acaba estoque de leite do Iprede.”

Folga X Falta de tempo - Adolescência

Tipo de folga/falta	Fonte	Acontecimento
Tempo	Entrevistado 15	"Eu sei que antes do Dr. Sulivan eu não tinha saído, as férias de 2001, 2002, 2003, 2004."

Integridade X Fragmentação - Adolescência

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
Fragmentação	Entrevistado 22	"E também, por exemplo, a área técnica precisava disso, aí a (área) administrativa, ah não posso comprar, não sei o que, aquela coisa toda, uma briguinha de poder sabe?"
	Entrevistado 22	"Já na segunda diretoria a nossa reunião era uma vez por semana, era reunir a diretoria e a gente ia deliberar os assuntos, os outros durante a semana eu ia lá com o Sérgio, que era o outro diretor, diretor financeiro, porque eram seis diretores, na nossa época eram seis diretores e como o Sérgio também era aposentado ficava mais fácil pra gente ir, a Gisele não podia porque estudava na UNIFOR e tal, o Valfrido também tinha a empresa dele, mesmo ele lá com a gente na diretoria atendia telefone, precisava viajar, então Sérgio e eu é que ficávamos mais próximos do IPREDE."
	Entrevistado 13	"A gente nunca teve desentendimento com ninguém não, agora assim com a presidência, por conta do salário a gente não se dava muito bem, a gente não tinha reunião porque era difícil ela vir também por aqui né, mas assim, falava com todos."
	Entrevistado 14	"A diretoria passada realmente havia um dia na semana em que a diretoria se reunia e passava a tarde aqui. Os outros dias era uma gerente que tomava conta de tudo e essa gerente como fazia tudo, que era a Francisca, que fazia tudo, então é lógico que ela atropelava algumas coisas."
	Entrevistado 22	"Normalmente eu não ia diariamente ao IPREDE, eu ficava mais em casa no computador, também me comunicava com o pessoal por telefone, nós tínhamos uma reunião semanal, uma reunião de diretoria, que essa reunião, por exemplo, no tempo da Fatinha era uma reunião que a gente passava o dia inteiro."
	Entrevistado 22	"(Se pudesse voltar no tempo, o que vc faria diferente?) Talvez ficar mais presente principalmente na área administrativa."

	Entrevistado 16	"Porque eu só ia uma vez, duas vezes. (Na semana)"
	Jornal O Estado, 02.03.2005	“Iprede atrasa salários e pode demitir e fechar as portas.”

Dimensões do empreendedorismo - Adulta

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Ambição	Entrevistado 26	"Então isso é realmente um sistema que nós estamos montando e que a gente acha que isso vai ter assim grandes reflexos no desenvolvimento sócio-econômico."
	Entrevistado 14	"E isso aí a gente vai poder vender pra Governo, pra outros países, dizendo, né? Olha, você pode mudar a realidade da sua comunidade... começa a trabalhar dentro da comunidade... agentes de saúde há um tempo atrás agora seria o promotor do desenvolvimento."
	Entrevistado 2	"Até então eu tinha um certo preconceito do que era uma ONG como trabalho muito especialista e ele (presidente) disse: 'não, eu to indo pra lá pra ampliar esse trabalho, fazer um trabalho ligado a uma universidade, a um projeto de extensão da gente como professor e nós temos todas as possibilidades de fazer uma coisa diferente'."
	Entrevistado 10	"Eu to me estruturando pra chegar lá e eu acredito que ano que vem a gente vai conseguir lançar o centro de psicomotricidade aqui, que é o nosso objetivo também dentro do Iprede, pra atender o público lá fora e também pra ajudar um pouco mais a instituição, porque a gente tem como objetivo buscar dinheiro de alguma forma, além dos doadores, e a minha perspectiva aqui dentro também é essa, de ajudar através de cursos, pequenos cursos, palestras, como agora a gente tem uma na próxima semana da Maldonato."
	Entrevistado 1	"Quando (o Iprede) conseguir zerar a conta dessas mazelas, vai consegui promover o diferencial nesse povo."
	Entrevistado 26	"Olha eu acho que nós estamos no caminho certo, tem muita coisa pra ser feita, muita coisa pra ser feita, mas nada que não possa ser realizado pela vontade, pela garra das pessoas que estão aqui."
	Entrevistado 14	"Aí eu lembro muitas vezes que ia eu e o Sulivan fazer essas visitas, aí eu voltava desse tamanhinho e quando eu queria falar ele não deixava nem eu pensar, que ele dizia assim, “ta vendo como a gente precisa melhorar? A gente tem que fazer projeto, a gente tem que fazer não sei o que, tem que melhorar aquilo ali”. Aí eu criava coragem, isso daí era muito forte assim."
	Entrevistado 26	"A gente poderá ter um modelo que pode ser replicado em outros locais, isso implica em que? Implica que o Iprede poderá estar presente em todo o estado do Ceará, em outra parte do Brasil, na África, em qualquer local."

Capacidade de levantar recursos	Entrevistado 31	"Eu precisamente por ser um profissional já de muitos anos trabalhando com uma clientela muito privilegiada dentro da cidade de Fortaleza, que me dava um respaldo dentro da sociedade, por outro lado dentro da Universidade, sendo um professor universitário e um professor que eu vivo a universidade, tenho a universidade como uma opção de vida e com certeza não teria, como não tive, dificuldade nenhuma de trazer a universidade também pra dentro do Iprede e assim foi o que aconteceu, de imediato nós tivemos um convênio com a Universidade Federal do Ceará, hoje o Iprede é uma extensão da Universidade Federal do Ceará e a minha clientela privada passou através dos clientes da época, clientes muito antigos, as crianças daquela época hoje são adultos passaram a me dar uma ajuda financeira imensa ao Iprede não no sentido de meter a mão no bolso e tirar, mas aqueles empresários aqueles industriais que suas indústrias já tinham atividades de responsabilidade social passou a dirigir ao Iprede esse trabalho que na realidade termina em doação, e o mesmo aconteceu quando chegamos em algumas repartições que passaram a favorecer, por exemplo a justiça passou a investir muito mais no Iprede."
	Entrevistado 21	"(Como o Iprede tem se expandido?) Graças ao Dr. Sulivan, ele é uma pessoa muito bem relacionada na sociedade... ele tem conseguido muito dinheiro aqui pra dentro né. A instituição, o prédio físico mudou tudo, crescendo cada dia mais e assim o atendimento também mudou muito a qualidade, a alimentação dos funcionários também mudou apesar do trabalho ter aumentado muito porque aumentou."
	Entrevistado 12	"(De onde surgiram as mudanças?) Surgiram assim, eu acho que da idéia, das conversas, das reuniões com os gestores. Deles terem a capacidade de tentar ampliar mesmo, de aumentar os horizontes né, de expandir cada vez mais."
	Entrevistado 16	"Dr. Sulivan fez milagres lá dentro, não sei como, mas ele conseguiu botar um monte de ajuda, trazer um monte de gente pra ajudar sabe."
	Entrevistado 15	"Essa mudança surgiu justamente quando o Dr. Sulivan assumiu porque ele tem muitos conhecimentos."
Expansão produtiva	Entrevistado 1	"A tecnologia social é quando você promove um bem social e tem isso tabulado. Se eu quiser levar a tecnologia social do Iprede pra África eu tenho isso manualizado, eu levo pra lá e alguém simplesmente aplica. Então é uma arma de expansão."
	Entrevistado 7	"Eu vim para o Iprede pra coordenar o bazar. Na época o bazar tava assim, era aquele bazarzinho lá no final e tudo, então já tinha assim uma idéia de tirar aquele bazar de lá e expandir o bazar, porque sempre tiveram assim a visão e tem mesmo isso, tem fundamento, que o bazar é uma fonte de receita muito boa pro Iprede."
	Entrevistado 31	"Hoje nós temos aqui, através de um programa que se chama Mãe Colaboradora, tem também dezenas de mães, mas só dois pais, por isso que o nome é conhecido como Mãe Colaboradora, e tem um grupo da segunda, terça, até sexta feira, grupos distintos que vêm participar das atividades do Iprede, em breve eu quero que todas as atividades tenha presença de um familiar da criança, aí hoje nós já temos na recepção, temos no tele marketing, temos na cozinha, temos na limpeza do Iprede todas essas ações nós temos, na recepção dos pacientes também, pessoas que são familiares das crianças geralmente, a cuidadora, a mãe."

	Entrevistado 19	"Hoje em dia tem mãe colaboradora que não ta aqui, mas costura no Bom Jardim, onde foi que você fez o curso? No Iprede. Corta cabelo, onde foi que você fez o curso? No Iprede. Tem a filha no Iprede, mas trabalha fora, mas através do Iprede. Onde foi que fez o curso, no Iprede. Muitas e muitas mães, tem uma ali na Aguanambi que tem um salão com uma irmã, onde foi que ela fez o conhecimento dela, não foi botar só, botou com uma irmã, mas ela teve o certificado no Iprede, tem o curso é do Iprede, como o Iprede agora tá dando curso de computação pras mães colaboradoras, já fez um e agora tão fazendo outro."
	Entrevistado 21	"O Iprede resgata vidas, constrói vidas né e agora está com esse projeto com as mães e os pais que não está só cuidando dos filhos, está dando uma condição pra que aquelas pessoas que têm seus filhos em áreas de risco, que estão numa situação... mudar. Eles estão mudando a qualidade de vida deles. Você vê um funcionário desses, desse projeto das mães e dos pais colaboradores, chega aqui com pouco tempo você já vê outra fisionomia, uma auto-estima lá em cima porque o Iprede ta dando uma condição dele se auto-sustentar. Não só dar, ele tá dando uma oportunidade de trabalho aquelas pessoas."
	Entrevistado 27	"Cresceu em tudo né, cresceu nas salas, cresceu nos médicos, cresceu o atendimento em tudo."
	Entrevistado 18	"Eu tive na inauguração aqui e chorei de emoção porque quem viu um terreno desse baldio e vê uma coisa dessa fabulosa né, isso até me surpreendeu, eu saí logo por causa da emoção que eu tive de ver isso expandindo desse jeito né, graças a Deus."
	Entrevistado 23	"Eu acho que dentro do que eu sei teve uma expansão muito significativa, né? Principalmente agora né com o Dr. Sulivan presidente, né? Já inaugurou a construção do anexo, né? Entregou pra sociedade o anexo, né? Isso aí pra gente e particularmente pra mim é uma grande realização."
Imaginação	Entrevistado 14	"É tanto que assim, quando a coisa está mais ou menos quieta é porque ele ta parado, quando ele começa a pensar, aí a coisa fica efervescente o tempo todo."
	Entrevistado 14	"E o Sulivan sempre muito vibrante ele dizia, “mas a gente não pode deixar isso assim, a gente tem que fazer alguma coisa, a gente não pode deixar esse Iprede acabar e eu acho que a gente vai poder fazer”. Como Sulivan? E ele começava a dizer os planos que ele tinha, os planejamentos que ele tinha, que já tava tudo formatado na cabeça dele e eu comecei a achar que era um desafio muito grande, até porque eu nunca tinha trabalhado em instituição filantrópica." [Presidente imaginava as possíveis transformações]
	Entrevistado 16	"A mudança tinha que ser de uma pessoa que tivesse coragem e saber o que estava fazendo né.
	Entrevistado 10	"E agora essas perspectivas futuras aqui também que eu acho que é uma coisa boa, do novo projeto, esse dos funcionários como é que chama? Era...agora já não é mais...já mudou o nome que eu não to sabendo, onde ele tem o objetivo de preparar as pessoas para um emprego lá fora."

	Entrevistado 26	"O público é o mais variado possível. A gente, a nossa idéia não seria só o agente digital, não seria só pra dar essa consultoria de software ou implantar sistemas, programas nos computadores, mas a gente pretende ter alguns produtos pra preparar essa pessoas pra que ela seja um orientador pra quando a pessoa quiser fazer um upgrade no computador, quiser comprar um computador mais adequado enfim em função daquela necessidade porque ás vezes a pessoa compra e não conhece."
	Entrevistado 13	"Eu acho que foi depois dessa direção nova. Eu acho que a idéia foi do pessoal que entrou, né? Que começaram a fazer esses projetos, começaram e deu certo, ta aumentando mais né, já tem outros projetos, já tem idéias de mais projetos pras mães também né."
Julgamento em relação ao risco	Entrevistado 2	"Aí eu comecei aqui e desde esse momento assumi a idéia de fazer algo diferente daquilo que a medicina já faz, a pediatria faz e também algo diferente e também desafiador que seria uma ONG que deveria caminhar da desnutrição pro desenvolvimento da primeira infância, pra família e pro desenvolvimento integral da criança."
Versatilidade	Entrevistado 28	"A que essa transformação? A vontade das pessoas quererem mudar. Como eu to te falando eu cheguei aqui em julho, três de julho, de janeiro pra julho quer dizer, a vontade do Dr. Sulivan, da Eliane, da equipe inteira da presidência, da direção e de todos os funcionários em querer mudar, apesar de eu achar que tem algumas pessoas que têm dificuldade de aceitar isso, mas assim, é aquela coisa de você querer fazer, querer fazer algo diferente, querer fazer com que o Iprede não acabasse e querer transformar o Iprede."
	Entrevistado 14	"Eu lembro demais no dia em que a gente mortos de felizes, o pessoal do ambulatório mostrando que tudo tinha dado certo, que as coisas estavam melhorando, que as crianças estavam melhorando e não sei o que aí uma pessoa disse, e uma criança ta aqui há cinco anos, aí ele (presidente) disse, 'prova de nossa incompetência'. Todo mundo tomou um susto, todo mundo tava vibrando e ele bota a bola da gente lá pra baixo por quê? O que foi que houve Sulivan? 'Se o problema não esrá na criança, está na mãe, vamos tratar a mãe.' Mas como? Aí o Álvaro foi e pulou, 'Sulivan nós vamos perder o foco? Não tem nada haver, é a criança, não é a mãe. O nosso foco é a criança.' Aí ele disse assim: 'como que o foco é somente a criança, se essa mãe, é ela quem cuida dessa criança e ela não ta capacitada pra fazer isso? Então a gente não vai fazer isso nunca. Cuida hoje... ela engravida de novo, vem com o outro, isso é cuidar? Isso não é cuidar não. Cuidar é cuidar dessa pessoa.'"

	Entrevistado 19	"Uma vez ele assinando os laudos pra mim, que eu era do SUS, eu nunca esqueci dessas palavras que ele disse de noite pra mim, até hoje eu digo assim meu Deus como é que pode eu nunca esquecer isso, 'minha filha, ainda precisa disso tudo?' E tinha que ter a assinatura dele, só o carimbo não servia, 'ainda precisa disso tudo, eu vou fazer um carimbo e eu vou lhe dar'. Aí eu disse está certo, Dr. Sulivan, o senhor mande fazer que eu vou guardar seu carimbo bem guardadinho. 'Mas um dia isso aqui vai mudar minha filha, você sabe porque? Porque isso aqui é muito assim, só na venta da gente, só na venta, ninguém pode fazer mais nada, nem olha de lado, só pra cá, pra frente, ainda tem que olhar pra frente né, minha filha, pra gente não cair'. Isso eu nunca esqueci disso, hoje em dia a gente olha de frente, de lado e ele tem uma amizade muito boa e vai atrás realmente e as pessoas são, eu acho assim que tem alguma coisa muito boa nele que traz as pessoas aqui pra ver, ele mostra o serviço."
	Entrevistado 14	"Então assim, realmente a história do Iprede é uma história muito bonita de evolução e mais uma vez lembrando a questão da visão que o Sulivan tem das coisas, ele dizia que, quando o Iprede fez dezoito anos foi exatamente na época em que nós chegamos, aí ele dizia, dezoito anos é época de maturidade, época de dar novos passos, passos mais largos e foi feito realmente o que ta acontecendo hoje."
	Entrevistado 26	"Eu acho que o Iprede está muito... em função desse foco, dessa nova visão, uma visão mais abrangente, uma visão mais pé no chão da realidade, cuidar da nossa clientela, não só desses aqui, mas que tem outros clientes que poderão se incorporar."
Visão	Entrevistado 2	"Hoje eu vejo como um empreendimento de largo alcance que vale a pena enfrentar, vale a pena empreender, é algo completamente diferente do que os serviços de saúde tradicionalmente fazem, tanto que o Iprede não é um serviço de saúde, é uma ONG que congrega muito mais um trabalho social do que um trabalho centrado nas esferas de saúde."
	Entrevistado 12	"Eu acho que já mudou bastante assim, eles estão com uma visão de futuro bem, muito assim crescente mesmo, uma coisa assim de cada vez querer conquistar mais né, e fazer com que as pessoas conheçam e saibam o que é o IPREDE."
	Entrevistado 26	"Isso é um mercado que vai ter um impacto de mudança violentíssimo e já é um momento de começar a preparar, porque pra você entrar no mercado você não precisa estar nos grandes centros."
	Entrevistado 1	"Olhe, o Dr. Sulivan ele está em constante produção intelectual, ele ta sempre pensando em novos focos de atendimento, novas oportunidades de melhoria da vida dessas famílias e tem a parceria da diretoria aqui do IPREDE e um nome muito forte que ajuda ele nessas coisas é o Dr. Álvaro, que é o coordenador técnico científico da casa, o que tem o que tem de mais moderno no mundo científico e acadêmico e ele traz pra dentro do IPREDE."
	Entrevistado 31	"E o serviço que nós produzimos, que nós vendemos que é pro SUS sofre muito atraso e instabilidade política, pode chegar um gestor e dizer que não interessa mais, então hoje nós temos que nos firmar dentro da sociedade como uma entidade não só que assiste, mas que pode fazer consultoria a nível de nutrição isso a nível de escolas, a nível de hospitais."
	Entrevistado 16	"Acho que tinha que ter mesmo uma pessoa com uma visão do Dr. Sulivan que teve uma equipe que foi, tanto que assim que ele entrou ele já tirou administrador, botou outro e eu tô me sentindo muito feliz."

	Entrevistado 26	"Muita gente enxerga o sucesso do IPREDE por causa do Sulivan, “ah porque o Sulivan ta lá”... o Sulivan é fundamental, ele é uma mola propulsora, ele é a cabeça daquela instituição."
	Entrevistado 7	"Ele é um visionário, ele é uma pessoa que ele ta aqui, mas o olho dele ta lá na frente, então quando ele bota o olho lá na frente, ali já começa a ver o planejamento ta entendendo? E se não for por ele, assim se não fosse por ele, essa obra, tudo isso que tem acontecido de bom, não teria sido nessa velocidade que ta acontecendo, porque ele é muito assim, ele é muito, como é que eu vou dizer, eu acho que eu to falando isso não como defeito, eu to falando como qualidade, ele é muito impetuoso."
	Entrevistado 12	"O Dr. Sulivan é muito, o Adolfo, os meninos, os meninos, os gestores eles são muito preparados, eles têm muita visão, eles não vão deixar isso acontecer de jeito nenhum, ainda mais assim pelo esforço que já foi de conquista, não pode um negócio desse."
	Entrevistado 26	"Essas idéias, eu reputo o resultado final dessas idéias à gestão, aos administradores principais da organização que tinham uma visão muito clara do mundo, que conheciam perfeitamente essa realidade."
	Entrevistado 26	"Porque isso depende muito da cabeça dos idealizadores dessas organizações, se tivessem a sorte como o IPREDE de pegar uma diretoria que realmente tem uma visão de estratégia, tem uma visão de mercado, tem uma visão voltada para o público e uma posição, vamos dizer séria a um nível desses resultados, as mudanças e os reflexos que isso ocasionam numa organização são enormes."
	Entrevistado 26	"Essa visão de longevidade e o conhecimento da realidade da nossa... há duas pessoas, que é o Dr. Sulivan que é o presidente que ele tem uma visão estadista dentro dessa área, estadista, enxerga umas coisas assim que, eu já circulei em várias empresas né e vejo como ele tem uma percepção clara dos rumos e isso é grande, fundamental. A outra pessoa que é o... dele e que tem um conhecimento até porque circula muito que é o Dr. Álvaro, que é o coordenador da área técnico-científica."
	Entrevistado 6	"Está indo no caminho certo, porque as pessoas que tão dentro tão olhando pra frente, não tão no que tá agora nem olhando pra trás não, tão olhando sempre pra frente, construindo melhor. Eu acho que seja assim e é pra ser assim mesmo."

Dimensões da navegação no ambiente (Cliente) - Adulta

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Cliente	Captura de valor	Entrevistado 19	"Tem mães aqui Mariana que ta estagiando em, como é que se diz, em ótica. Ótica lá na beira mar, experiência e já passou do treinamento. Então eu venho duas vezes no mês, mas eu to empregada. Onde foi o conhecimento dela? No Iprede. Então é como elas dizem, hoje eu agradeço o Iprede por vários motivos. Lá foi que eu comecei a mexer em computador, aí você sabe? Sei. E onde foi que você aprendeu? Foi no Iprede. E eu não nego ser mãe do Iprede não. Então ela já ta com um emprego numa ótica, trata muito bem as pessoas, vendedora. Uma mãe colaboradora você tá entendendo?"

	Entrevistado 27	"As pessoas falavam bem daqui, nunca vi ninguém comentar que era ruim."
	Entrevistado 3	"(Como a sra conheceu o Iprede?) Era uma amiga minha que vinha. Nós recebíamos uma sopa na casa de uma senhora que ela fazia sopa dia de sexta-feira e dava pra gente, aí fazendo um comentário ela foi e disse que a filha dela freqüentava o Iprede, aí eu perguntei a ela com que idade entrava e ela disse que não tinha idade contanto que fosse desnutrido."
	Entrevistado 31	"O Iprede é muito conhecido dentro da sociedade, seja um flanelinha, seja um político, seja um industrial, seja um industriário, quem quer que seja, dificilmente nós vamos encontrar uma pessoa na cidade de Fortaleza que não tenha ouvido falar do Iprede."
	Entrevistado 27	"(Você já conhecia o Iprede?) Sabia por que a minha irmã já era daqui né, aí por intermédio eu vim e conheci também e ela nunca falou que era, ela sempre falou que era bem atendida, que era muito bom, aí eu vim conhecer também."
Legitimidade	Entrevistado 8	"É igual assim porque o pessoal é muito bom, atende muito bem porque tem local que você chega que nem uma informação você recebe direito. Você chega num hospital você vai pedir uma informação tem muitos que não olham nem pra sua cara e quando informam, ainda informam errado, aí eu acho parecido assim pela maneira de tratar as pessoas, todo mundo é igual, ninguém é melhor que o outro, trata todo mundo igual, o que eu gosto daqui é isso também porque eu acho que o que vale é o tratamento da pessoa, porque 'ah porque fulano tem mais do que fulano eu vou tratar melhor'. Aqui, assim, eu acho que trata todo mundo igual, tanto faz a pessoa ter mais ou menos são todos iguais."
	Entrevistado 11	"(O que melhorou?) Eu acredito que o espaço físico é notório, acho que a satisfação dos funcionários é notória, a preocupação com as crianças é notória, ou seja, hoje em dia a preocupação não é só com a criança, há preocupação também com a mãe dessas crianças, então eu acredito que a mudança foi geral, porque aumentou o número de funcionários, os funcionários hoje estão mais satisfeitos porque recebem seu salário em dia, as crianças saem daqui satisfeitas porque vão levar o leite, saem daqui alimentados, as mães saem tratadas seja elas com tratamento psíquico, seja ela com tratamento físico, elas podem ter um psicólogo ou ginecologista, então eu acredito que todas essas mudanças são significativas."
	Entrevistado 20	"É de fundamental importância pra clientela que procura, as crianças né?"

	Monitoramento	Entrevistado 12	"Estão querendo botar (no nome) que é promoção á nutrição e ao desenvolvimento e não à desnutrição porque a desnutrição daqui a um tempo vai acabar, não tem mais desnutrição pelo menos diante dos estudos né?"

Dimensões da navegação no ambiente (Fornecedor) - Adulta

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Fornecedor	Captura de valor	Entrevistado 25	"E simplesmente eu vendia sabe o que pro Iprede? Vendia não, doava pra lá, a gente... e sempre fica aqueles ossos carnudos, pra fazer caldo ta entendendo? A gente doava pra eles lá."
		Entrevistado 25	"Ficava vendendo (sem receber) porque sabia que ia receber né?"
		Entrevistado 25	"Eu acho que lá eles são muito bons, as pessoas falam muito de lá."
	Estratégia de navegação de conformidade	Entrevistado 26	"A partir do momento que a instituição entrou em uma organização de funcionamento financeiro... seus compromissos, limpou o nome da organização, seus compromissos estão sendo alcançados."
		Entrevistado 25	"Não, não...nunca recebi problema deles, vamos lá pegar o cheque, uma nota fiscal."
	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 1	"Ou às vezes a gente deixa fazer com que o nosso fornecedor saiba o que ele está fazendo ali pra gente, porque afinal ele fornecendo pro Iprede como fornecedor comum no mercado, o Iprede não vai ter diferencial nenhum pra barganhar preço mais na frente, mas, de repente, esse fornecedor, conhecendo o que a gente faz lá dentro, vai querer ser um parceiro mais fiel nosso, mais próximo nosso e o Iprede pode tirar vantagem disso, mas muitos fornecedores não sabem o que o Iprede faz na realidade."
		Entrevistado 11	"Hoje em dia, nessa semana mesmo aconteceu um erro num fornecedor, de eu precisar pedir uma carne e ele me ligar dizendo que o boleto X não tinha sido pago e na hora ele disse “Nívian, isso é muito difícil de acontecer com o Iprede, eu não tenho problema com pagamento, muito pelo contrário, muitas coisas aqui são pagas com dois dias de antecedência ou até com dois dias, um dia de antecedência, então eu realmente eu to ligando pela preocupação porque isso não aconteceu. Eu tenho certeza que ou é um erro nosso que não deu baixa no sistema por conta desse problema de banco ou não sei, aconteceu algum problema que não foi por falta de pagamento, ou até mesmo esquecimento, um boleto que chegou aí, perdeu e tudo.” E, de fato, o boleto tinha sido pago com dois dias de antecedência."
		Entrevistado 25	"Ás vezes eles chamam, mas ás vezes o tempo é tão pouco." [Instituição convidando fornecedor para conhecer sua estrutura]

Dimensões da navegação no ambiente (Sociedade) - Adulta

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Sociedade	Captura de valor	Entrevistado 26	"Além disso, a criação de novas áreas de atendimento, a recuperação até física da instituição, a criação da função do ambulatório de atividades... da criança, a visibilidade da instituição, que era uma instituição respeitada passou a ser muito maior, a imprensa começou a ver, as empresas, os empresários que anteriormente contribuíam começaram a sentir mais firmeza na organização, na administração e passaram até espontaneamente a procurar a instituição."
Sociedade		Entrevistado 31	"E temos também aquele que chega e busca, ouviu falar, como nós tivemos uma vez um alemão que chegou e disse 'eu quero doar, onde eu posso doar?'. Aí nós dissemos 'não, você escolhe'. Aí nós mostramos todos os programas e ele doou o laboratório completo de informática. Nós temos um banqueiro que passou aqui e disse 'eu vou dar cem mil reais' e doou, e depois voltou pra saber como é que nós estávamos e se o dinheiro tinha ajudado e sabendo que nós não tínhamos ainda recebido depois de meses porque ele tinha sido orientado a fazer a doação através do desconto do imposto de renda e isso tem uma burocracia, ele chateou-se e fez outra doação direta de mais cem mil que nós já usamos e estamos aguardando pra receber essa que ele fez há meses atrás."
Sociedade		Entrevistado 9	"Não, foi o aniversário do meu filho, aí eu pedi foi lata de leite, aí tem gente que levou quatro, cinco, ô coisa boa."
Sociedade	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 20	"A própria instituição criou uma estrutura de trazer parceiros pra cá através de café da manhã, de happy hour, outros eventos que acontecem aqui na instituição, todo momento passou a ser um momento de captação de recursos, no momento que trouxemos pessoas da sociedade com recursos aqui pra dentro e que mostra o trabalho e eles se apaixonam e vai se adquirindo recursos dessa maneira também."
		Entrevistado 1	"E agora a gestão de parceria continua com os contatos que já tinha e essa moça, a Alessandra, secretária executiva está buscando novos contatos."
Sociedade	Legitimidade	Entrevistado 19	"Ele disse: 'agora é o Iprede, né? Agora o pessoal não leva (rouba). Menina, isso eu fiquei passada, eu disse 'ai meu Deus isso não é verdade', 'agora os carros não (vão) pra casa cheio de coisa não, agora é o Iprede'. Isso disseram pra ele jogando dominó."

Sociedade	Entrevistado 28	"O que é que eu escuto onde eu vou, no Albert Sabin, por exemplo, na nossa área da pediatria, nossos colegas médicos eles não sabem ainda o que é o Iprede, eles não sabem ainda o que o Dr. Sulivan fez pelo Iprede, eles acham que ainda tem, 'ah, Mônica, eu tenho impressão que aquilo ali é uma corrupção, um roubo de dinheiro, que aquilo ali é um desvio de verba muito grande', como eu não tenho essa imagem, eu escutava, mas eu não tenho essa imagem porque como eu falei, eu não estou muito em sociedade, de sair, de ver. Agora eu escuto muito e aqui os colegas pediatras eles não têm noção do que é o Iprede e a imagem que eles têm ainda é disso, é de desvio de verba."
Sociedade	Entrevistado 17	"Eu acho que o Iprede hoje em dia é uma instituição que tá muito bem vista na sociedade."
Sociedade	Entrevistado 19	"Então eu acho que cada dia que passa ele se conscientiza mais ainda que além dele ter o coração muito bom, ele tem muita ajuda, mas ele também é muito eu digo assim, justo com as pessoas lá fora, ele não tem nada pra esconder. Eu acho isso assim muito esclarecido. Se entrou, cadê o Dr. Sulivan? Esse é o Dr. Fulano de tal... e vai lá e não tem nada pra esconder. Então eu acho que por isso o Iprede cada dia que passa cresce cada vez mais."
Sociedade	Entrevistado 14	"Então isso hoje, a gente tem uma colocação muito boa no mercado, na sociedade doadora de uma maneira geral...de doação, essa é muito bem colocada."
Sociedade	Entrevistado 14	"Quando nós chegamos a gente falava do Iprede e as pessoas só sabia falar 'ah, mas'. Se tivesse falando com um grande empresário ele dizia logo: 'mas o Iprede a gente não pode ajudar porque ele tem os impostos atrasados, porque não presta conta do que a gente doa, porque é muito desorganizado, não responde aos nossos ofícios', se a gente fosse pra área pública. A gente ouvia muitas reclamações. E hoje é muito gratificante quando a gente chega em todos esses locais 'ah, mas o Iprede está ótimo', porque naquela época a gente tava visitando todo dia uma pessoa, hoje a gente recebe muito porque as pessoas querem ver."
Sociedade	Entrevistado 15	"Bom, que eu saiba, no início quando eu iniciei aqui... as pessoas da própria secretaria do fórum me perguntavam, 'como é que ta aquela confusão, como é que ta aquilo ali?'. Tinha uma imagem muito ruim entendeu? Mas agora você não escuta mais isso."
Sociedade	Entrevistado 17	"E eu acho que fora também o Iprede está muito bem visto pelo o que ele faz e pelo o que... a imprensa está dando um olhar especial pro Iprede, eu acho. A gente vê tanta reportagem, tanta gente vindo pra cá né. E outras instituições e outras empresas que estão sempre visitando o Iprede, eu acho isso importante."
Sociedade	Entrevistado 7	"Esse é e deve continuar a ser o foco do Iprede. Ele não pode deixar de ter esse foco porque o Iprede fez nome, ele ganhou nome esse tempo todo, manteve, manteve essa tradição do nome, né?"

Sociedade		Entrevistado 1	"O Iprede tem muito nome na praça, tem muito nome na cidade e então tem muita doação espontânea."
Sociedade		Entrevistado 7	"Eu acho que a imagem dele é o grande trunfo digamos assim, é a imagem dele muito boa."
Sociedade		Entrevistado 21	"(Qual a importância do Iprede pra sociedade?) Ah muito grande, o Iprede tem um nome muito bonito. Quando a gente fala que trabalha no Iprede aí é muito bem aceito. Todo canto que você chega todo mundo conhece o Iprede por causa da história do Iprede."
Sociedade		Entrevistado 29	"(Que importância tem pra sociedade?) Eu acho que tem uma importância muito grande porque uma instituição que tem vinte e dois anos, que já atendeu, já tratou de desnutrição de acho que não sei quantas mil crianças, eu acho que é uma referência, acho que é uma referência, apesar de ser uma referência de assistencialismo, é uma referência de ter a quem recorrer entendeu?"
Sociedade		Entrevistado 7	"Eu acho que a tradição que no caso é o renome do Iprede, a própria excelência dele, a própria questão da nutrição, da nutrição, do cuidado da desnutrição. Esse trabalho que o IPREDE vem fazendo é um trabalho de renome já."
Sociedade	Monitoramento	Entrevistado 9	"Um dia desses o Dr. Luciano (coordenador) mandou me chamar, disse que eu sou a informante."
		Entrevistado 1	"Mês passado entrou a secretária executiva que ela ta sempre antenada nessas oportunidades e ela já trabalhou na elaboração de projetos, mas antes era feito pela Francisca que é uma funcionária antiga e já conhecia a época de liberação de verbas pra projetos de determinados ministérios, determinada empresa e ela que sempre acompanhava isso e ela era da gestão de parceria viu? E agora a gestão de parceria continua com os contatos que já tinha e essa moça, a Alessandra secretária executiva está buscando novos contatos."

Dimensões da navegação no ambiente (Governo) – Adulta

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Governo	Captura de valor	Entrevistado 15	"Por exemplo, o SUS, que era bem baixinho, tinha mês que quase, entendeu? Isso foi um negócio que foi realmente bem visto e foi depois que o Dr. Sulivan entrou, no conhecimento dele e a gente já pode contar com isso e os projetos também que estão entrando estão melhorando mesmo, a gente já pode contar. Também aumentou a venda das coisas da receita, da doação."
		Entrevistado 26	"Segundo foi o SUS, que era uma outra instituição que praticamente, eu me lembro que quando nós chegamos aqui a arrecadação do SUS era em torno de cinco mil reais por mês, hoje é cem mil reais, é importante, claro, é um viés de apoio bastante grande."

	Estratégia de navegação de conformidade	Entrevistado 14	"(E a relação com o governo?) Melhorou muito. Hoje a gente cumpre rigorosamente os prazos do Governo né, graças a Deus, não devemos nada de impostos, isso daí é uma coisa maravilhosa, os projetos que a gente tem participado tem ganho né, apoio ao IPREDE e a relação SUS também, nós fomos elogiados, citados como uma instituição que faz o uso correto da forma, isso é muito bom pra gente."

Dimensões da navegação no ambiente (Imprensa) - Adulta

Stakeholder	Dimensão	Fonte	Acontecimento
Imprensa	Estratégia de navegação de moldagem	Entrevistado 31	"E isso tem feito com que o setor e a assessoria de imprensa tem trabalhado muito através de possibilitando entrevistas com nós que fazemos o Iprede, de visitas da imprensa escrita, falada, e a mídia tem nos ajudado realmente bastante."
	Captura de valor	Entrevistado 3	"Eu já tinha ouvido falar pela televisão, umas reportagens."
		TV Verdes Mares, 11/04/2006.	"Iprede passa a tratar crianças obesas também: A instituição cuidou, durante 20 anos, apenas de crianças desnutridas."
		Jornal O Povo, 22.08.2008.	"Inaugurada nova sede do Iprede: A nova sede irá dobrar o atendimento, que conta com atenção nutricional, psicológica, social, psicomotora, educacional a crianças e jovens até 20 anos. Há atendimento para as mães também."
		Jornal O Povo, 20.08.2008.	"Profissionais do Iprede orientam crianças e jovens com obesidade."
		Jornal O Povo, 25.01.2007.	"O voluntário da saúde: O médico e professor Sulivan Mota assumiu em fevereiro de 2006 a direção do Iprede. De lá para cá, suas atividades se voltaram mais à instituição. Ampliou o atendimento e não se cansa de mostrar as melhorias."
		Jornal O Povo, 30.09.2008.	"A conhecida psicóloga Maria Tereza Maldonado lançará o seu livro O Bom Conflito, dia 9, na evolução de cocktail, no auditório do Iprede, com renda destinada a essa instituição que assiste baixinhos desnutridos e suas famílias (informações pelo telefone 3218.4000)."
		TV Verdes Mares, 02.12.2008.	"Receita Federal doa produtos apreendidos ao Iprede."
		TV Verder Mares, 03.06.2008.	"Seleção brasileira de futsal visita Iprede."
		Diário do Nordeste, 17.06.2009.	"Iprede lança projetos na assembléia."
		Diário do Nordeste, 02.08.2005.	"Iprede será incluído no programa da Unesco."

	Diário do Nordeste, 04.06.2006.	"Iprede incentiva relação afetiva entre mãe e filha."

Dimensões da gestão da diversidade - Adulta

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Capacidade de coordenação	Entrevistado 20	"Aumentou o número de parceiros por conta de ter no momento um departamento hoje estruturado pra captar recursos, porque a Eliane tem uma grande capacidade de captar recursos pela habilidade que tem e isso melhorou consideravelmente."
	Entrevistado 10	"O objetivo da gente trazer isso (eventos e cursos) pra cá é exatamente pra ir divulgando, fortalecendo a divulgação desse espaço, fortalecendo o setor de estudos e pesquisas do Iprede, que é um setor que a gente tem ajudado a crescer bastante também e vamos começando alugar as salas, por exemplo, um evento como nós vamos fazer na próxima semana né, se esse evento der lucro será pro Iprede, pelo menos é um."
	Entrevistado 22	“O Iprede trata da desnutrição infantil, mas agora ele já está com um novo foco, o tratamento da obesidade e também do desenvolvimento humano certo, então precisa os dirigentes, eles têm que estar constantemente atentos porque digamos, quando a desnutrição infantil acabar no Ceará, então você não vai mais precisar do Iprede.
	Entrevistado 12	"Ás vezes são muitos projetos, tudo ao mesmo tempo que aí não fecha uma coisa, não fecha outra e aí vai andando, andando, mas um pouco meio que andando, mas com os ajustes, muitos ajustes pra fazer."
Compartilhamento e intercâmbio	Entrevistado 26	"E o objetivo dessa coordenação é conseguir recursos pra dar resultados financeiros que possam de uma certa maneira financiar todos esse projetos que nós estamos desenvolvendo."
	Entrevistado 26	"É tanto que está se pensando de criarmos aqui um terceiro turno para atendimento privado e ter através de um trabalho integral, interdisciplinar...então você amplia essa linha e esse grupo de clientela, não ser somente abaixo de pobreza, mas os pobres e etc e ir ampliando esse círculo de clientes, uma clientela em potencial e que precisa."
	Entrevistado 26	"Existe uma outra área que também não é a área de zeladoria, já é um seguimento especializado de zeladoria de hospitais (Diversificação para gerar recursos)."
	Entrevistado 29	"Começou a tratar outras coisas né, a obesidade, apesar de ser um projeto piloto existe, a história do desenvolvimento infantil eu acho que também foi uma coisa que trouxe também pra somar muito."
	Entrevistado 10	"O Iprede tem alugado salas, que é outra forma de recursos também né, que é o aluguel de salas pra vários cursos fora e nosso mesmo do Iprede, só tem esse de pós-graduação e..."

	Entrevistado 1	"Tem o centro de estudo com uma estrutura muito boa e ampla pra locação de salas, formação de cursos. Estamos promovendo cursos, laboratórios de informática inclusive. Nós estamos com parcerias com universidades e aqui dentro tem universitários praticando, executando suas aulas práticas da universidade aqui dentro e com isso o convênio com a universidade financia a estadia desses alunos aqui, então gera receita. Realizamos eventos pra divulgação do nosso nome na sociedade e esses eventos também geram receitas porque nesses eventos é cobrado o ingresso, não sei nem se pode se dizer ingresso, é uma camisa de acesso que normalmente deixa receita, promove palestras que deixam um retorno."
	Entrevistado 26	"Então nós temos aqui bolsistas da UFC, da área de medicina, nós estamos aqui com bolsistas da faculdade Christus, da área de medicina também, inclusive essas instituições vão contribuir com dinheiro para que alunos possam ser treinados aqui, temos bolsistas da UNIFOR, temos bolsistas da FIC, que ás vezes fazem trabalho não na área de saúde né, esses primeiros que eu falei são de medicina, nutrição, tem enfermagem né, isso na área de saúde, mas por exemplo, da FIC tem um grupo que vai desenvolver um trabalho de fisioterapia que está na área da saúde, mas tem um grupo que ta trabalhando na área de informática desenvolvendo programas que vão beneficiar o funcionamento e vão racionalizar, melhorar a qualidade do atendimento no... operacional, administrativamente do IPREDE."
	Entrevistado 26	"E aí tem um outro diferencial o que é o diferencial, nós podemos chegar pras empresas, que inclusive nos dão doações e etc, e dizer, olha você ta precisando de pessoas na área X, Y, Z, nós como o Iprede pode, nós estamos mudando inclusive o estatuto pra que ele possa desenvolver esse tipo de trabalho.(Informando sobre o projeto de terceirização de funcionários treinados pelo Iprede para as organizações)"
Estabelecimento de relacionamento para integração	Entrevistado 31	"Nós temos um núcleo que trabalha com essa área com muita qualidade, é reconhecido dentro de nosso estado pela sua qualidade e esse núcleo já trabalhava de forma muito acanhada há uns dois anos e meio dentro do IPREDE, e como esse núcleo da UFC já trabalhava aqui dentro pelo convênio, o que eu fiz foi simplesmente dar mais apoio a esse núcleo, dar mais área física e criar um fluxograma que favorecesse a todas as crianças, uma avaliação do desenvolvimento, além da avaliação nutricional e através da avaliação do desenvolvimento da criança"
	Entrevistado 2	"Eu acho que melhorou fundamentalmente essa ampliação, essa conservação do foco que é a criança né, nessa ampliação do trabalho na criança para o todo do desenvolvimento da primeira infância que envolve o desenvolvimento do cérebro, da mente, das emoções no sentido amplo de que a criança ela tem dois caminhos, quer dizer, qualquer ser humano, um caminho que a faz diferente de todo mundo, ela se individualiza, um processo chamado individualização."

	Entrevistado 2	"O Iprede tem se expandido, a sua expansão está relacionada à atividade porque a atividade está se expandindo então a gestão dela tem que abrir novos horizontes de acordo com o foco da atividade. O foco que inicialmente era exclusivamente nutricional da criança passou a ser focado no desenvolvimento humano e educacional dessa criança e sua família e pra isso geraram novas atividades e dessas novas atividades estão novos processos, novos profissionais envolvidos, novos parceiros que se criam e a expansão do prédio se dá de acordo com a expansão do atendimento."

Dimensões da gestão de RH - Adulta

Dimensão	Fonte	Acontecimento
Antecipação das necessidades	Entrevistado 19	"De três anos pra cá, minha filha, tudo está um mar de rosas. Nós temos um auditório todo no ar condicionado pra gente ouvir tudo o que a gente quer saber, e se quiser saber... pode bater na sala lá que vai ser atendido. Não tem esse negócio de ficar esperando três, quatro dias esperando pela reunião e a reunião não acontecer não."
	Entrevistado 19	"A gente tem a segurança, saber que naquele dia a gente vai receber o dinheiro, saber que está tudo bem, saber que estamos fazendo um trabalho direito, saber que vamos continuar mais ainda porque ainda tem muita coisa no ambulatório pra terminar."
	Entrevistado 15	"Eu falei com um motorista que ele foi me dar uma carona lá pro Ministério do Trabalho ele veio e disse, “Eneuda como está bom você trabalhar no Iprede, porque a gente não se preocupa mais porque a gente sabe que vai receber o nosso salário, já ta tudo certinho, porque ás vezes quando eu recebia o salário já tinha tanta dívida que não dava pra pagar.” Então eu acho que eles se sentem bem."
	Entrevistado 20	"Teve melhorias, por exemplo, ter buscado um plano de saúde pros funcionários a baixo custo isso é ótimo, mas no meu entender a UNIMED não trabalha saúde, trabalha doença."
	Entrevistado 2	"O que eu acho que tem mais em falta é melhorar as nossas habilidades enquanto gestão de pessoas. Eu acho que a gente precisa avançar mais entre a complexa relação entre os que dirigem e os que fazem, entre... motivação, avaliação do que está sendo feito, essa cultura de avaliação."
	Entrevistado 22	"Essa parte externa, porque como eu não assisto televisão, ás vezes as pessoas dizem, “ah o Iprede tava na televisão assim”, mas como eu não assisto televisão, não tem nem tempo, eu não sei bem, agora dentro o que é que notei, uma renovação muito grande, as pessoas trabalhando com muita alegria e satisfação, principalmente se sentindo assim mais seguro, com essa parte dos salários em dia, as reformas que foram feitas."
	Entrevistado 31	"No aspecto financeiro foi sanado, hoje nós não temos a mesma dívida, a nossa folha funcional está em dias."
	Entrevistado 19	" Até em relação ao departamento pessoal, antes a gente falava assim, quando é que o dinheiro vai sair? Só Deus sabe. Hoje em dia não é assim, de jeito nenhum. 'Dona Eneuda, quando será que o dinheiro vai sair?', 'Com certeza até o quinto dia útil já vai ser depositado e esse mês vai sair mais cedo, viu?' provavelmente dia dois já está na conta."

	Entrevistado 20	"Eu acho que deveria ter também era um canto pra que as pessoas pudessem descansar. Antes de sair eu até fiz um projetinho sobre saúde laboral porque eu acho que faltava cuidar também da saúde dos funcionários, saúde enquanto está aqui."
	Entrevistado 13	"Agora o salário não atrasa nem um dia. Então só isso aí já incentiva muito né?"
	Entrevistado 27	"(O pagamento vem em dias?) Vem. Vem tudo em dia e é bem certinho."
	Entrevistado 21	"Eu vejo assim, que tem que olhar um pouco mais pra condição do funcionário que é sacrificado. Apesar que está tendo esses benefícios, que isso é uma vitória muito grande e eu agradeço muito que está né, mas dá uma condiçãozinha melhor se puder melhorar a situação daquele funcionário, ver aquele funcionário, por exemplo, eu subi né, antes eu trabalhava de serviços gerais e hoje sou motorista. Dar oportunidade a outros funcionários também que possam mudar de cargo, mudar não só de cargo, mas também mudar o salário, acompanhar toda a mudança."
	Entrevistado 21	"Assim, em termo de comparar eu não tenho muito o que comparar por que eu acho o Iprede uma boa instituição porque ele está dando oportunidade do funcionário crescer, por exemplo, tem gente que está fazendo faculdade e o Iprede paga metade dessa faculdade. Agora por exemplo, está com financiamento de computador descontado em folha de pagamento, isso tudo eu vejo como benefício. Nós temos planos de saúde, praticamente 90% é o IPREDE que paga. Isso motiva."
	Entrevistado 21	"(O que melhorou?) O prédio físico, o atendimento das crianças, as condições de trabalho, porque por exemplo, antes eu trabalhava num carro velho, hoje já tem dois carros novos, eu trabalho nuns carros novos."
Formação	Entrevistado 1	"Alguns setores são de pessoas muito boas, capacitadas, gabaritadas, que têm o currículo excelente, mas eu vejo que não se atualizaram com as novas tendências aí de gestão."
	Entrevistado 21	"Tem gente que está fazendo faculdade e o Iprede paga metade dessa faculdade."
	Entrevistado 19	"Todo mundo pra ele é igual e não era assim, a gente tem que reconhecer as coisas. Antigamente não era assim. Mas eu acredito que isso aqui vá pra frente muito, muito mais porque daqui a um tempo nós já temos muitos cursos no centro de estudo né que provavelmente como ele diz, vai expandir pra ficar até tarde."
	Entrevistado 17	"(Como é a capacitação do voluntário?) A primeira capacitação é uma visão geral do que é ser voluntário e também eu falo um pouco sobre relacionamento inter pessoal e falo também sobre a auto estima, pra que ela, a pessoa que vai trabalhar como voluntário ela tem que ter assim uma visão geral."
	Entrevistado 31	"Isso muito mais diretamente ligado pra coordenação de assistência à criança e à família que é coordenada por um professor que tem uma formação acadêmica impecável né, com mestrado, com residência, com doutorado, publicações de muitos trabalhos, de livros e ele quem coordenou todo esse conhecimento necessário para aplicação desses objetivos."

Entrevistado 15	"Desvantagem para o Iprede? É não haver sempre essa, porque precisa mesmo, como você falou, o treinamento, acho que ta faltando também isso aí pra poder melhorar mais."
Entrevistado 15	"Então (estou no) curso de informática."
Entrevistado 15	"Ah sim, uma mudança, está sempre renovando, agora os funcionários que estão estudando, já tem a ajuda da própria instituição, incentivar os funcionários, melhorar."
Entrevistado 31	"Bom, eu na realidade não conheci nenhum programa de avaliação da parte de crescimento dos recursos humanos, a gente tem feito através de nossa capacidade própria, nossa que eu digo não é individual Sulivan, mas o Iprede, aqueles que fazem, através das reuniões que nós temos com todos os funcionários, através das reuniões que nós temos com setores individualizados quinzenalmente, através do contato diurno que eu faço pelo menos uma vez ao dia, ás vezes até duas, entrando em cada setor conversando e através de palestras que a gente traz de pessoas de fora para os nossos funcionários."
Entrevistado 19	"E o crescimento em relação às pessoas, por exemplo, tem muita gente aqui dento do Iprede que já faz curso, que o Dr. Sulivan paga faculdade pra quem realmente quer alguma coisa aqui dento, só não faz quem não quiser."
Entrevistado 12	"Eu (admiro) o tanto que já cresceu, os profissionais, os gestores são muito capacitados, eu admiro demais."
Entrevistado 15	"Se alguém quisesse entrar na universidade, ele podia arcar com parte."
Entrevistado 20	"Até porque aqui é escola muito grande, se você sai daqui e vai dizer que foi funcionário do Iprede, é um cartão, um bom cartão de apresentação pra serem contratados."
Entrevistado 12	"Mudou a estrutura física, mudou até mesmo, como é que eu posso dizer, a visão mesmo, do que ampliar, do que melhorar, do que crescer, da quantidade de profissionais que tem hoje. A capacitação dos profissionais, muito treinamento, cursos, seminários, tudo isso, eu acho está melhor."
Entrevistado 14	"(E quanto a treinamento e capacitação?) Não aí é melhor a gente ter, a gente precisa sabe. Mas eu entendo assim, que foi um tempo que a gente não podia ter feito porque tava a equipe muito oscilante né, porque entrava gente, saía gente essa história toda. Eu acho que hoje ta chegando um tempo que vai haver um treinamento mais, vai haver um treinamento mesmo não é só uma palestra, um treinamento mesmo."
Entrevistado 31	"Que às vezes a gente acha que crescimento dos recursos humanos tem dado muito só ao nível de treinamento, mas eu sempre acredito que você tem que crescer a nível como todo, como homem, como humano, um grande homem e um grande humano ele é um grande profissional com certeza."
Entrevistado 19	"E outra coisa que também expandiu, cursos, todo mundo sabe que o Iprede faz cursos."
Entrevistado 20	"No último ano até que melhorou, mas melhorou como, teve um curso que inclusive eu participei, foi um convênio até da EDISCA que veio dar um curso aqui."

	Entrevistado 2	"Como, por exemplo, vamos discutir ética, vamos trazer uma pessoa que discuta com a gente o que é a ética desse nosso trabalho, precisamos discutir violência, precisamos discutir...precisamos discutir solidariedade, precisamos discutir a essência do trabalho social, então isso aí a gente tem chamado de encontro de formação."
	Entrevistado 18	"Não, quem viu o Iprede ontem pra ver hoje entendeu, todas as estruturas melhoraram. O quadro de funcionário, vamos dizer assim a organização, os setores tudinho instalados direitinho, tudo equipado, vamos dizer que a qualificação dos empregados, tudo nos setores certo direitinho. Todas as áreas pra mim tá tudo normal, melhorou todas as áreas. Você sabe quem é que manda, sabe o que é que faz."
Renovação	Entrevistado 28	"Você sabe, Mariana, que eu já pensei nisso várias vezes, a vantagem pra mim é o Dr. Sulivan estar na frente do Iprede, não quero puxar seu saco dele não, mas eu já pensei nisso várias vezes, toda vez que ele adoece e tudo, eu digo 'meu Deus do céu, se um dia o Dr. Sulivan faltar, como é que vai ficar o Iprede?' Ta entendendo? Eu acho que a grande vantagem é que o grande mentor, o grande dirigente responsável por tudo isso é o Dr. Sulivan, ai eu pensei assim 'será que o João Nelson que faz parte da diretoria, a Glorinha, a Eliane, vão saber levar o Iprede como ele leva', entendeu? Então eu acho que é ele. Especificamente a pessoa dele, não a equipe inteira, mas ele."
	Entrevistado 25	"Eu acho que hoje o grande risco da sobrevivência do Iprede é a saída do Sulivan."
	Entrevistado 1	"(Tu acha que a saída deles da gestão atual poderia ser um risco para o funcionamento do Iprede?) Hoje em dia eu acredito que sim, porque eles têm a visão do sucessor, mas não está formada ainda, eles estão muito independentes na parte de criação, na parte de execução, de elaboração, de manutenção da casa com certeza andaria com pernas próprias sem eles, mas essa criação deles ainda não tem sucessão formada não, mas acho que eles estão no caminho, porque toda transformação do Iprede é muito recente, é muito nova ainda, mas eu vejo que esteja em formação."
	Entrevistado 26	"Mas acontece que a instituição tem que ter a sua longevidade depois com Sulivan ou sem Sulivan...é importante que as coisas consigam ser claras, transparentes, fundamentadas, escrita, isso nós não temos nada."
	Entrevistado 19	"A gente já chegou até a comentar lá no ambulatório: 'mulher daqui a quatro anos, porque passa muito rápido né, como vai ser isso', porque dizem que não pode ficar a mesma pessoa. A única coisa que a gente tem fé em Deus é que ele vai botar uma pessoa pra se eleger que chegue pelo menos 90% dele né, porque se não nós vamos sofrer muito."
Retenção	Entrevistado 20	"Olha, eu não vim trabalhar no Iprede pelo dinheiro, aliás, as recusas de não ter vindo trabalhar antes era porque eu precisava do dinheiro e o que o Iprede ia me pagar não era tão bom, vamos dizer assim. Depois quando eu passei a conhecer a instituição eu me apaixonei pela ação realmente né, então isso que me moveu vir pra cá. Foi isso que me moveu e foi me deixando levar, a gente se apega."
	Entrevistado 21	"O apego que a gente cria nisso aqui, com os colegas de trabalho. A gente tem isso aqui como uma família, é diferente de outras instituições."

Entrevistado 19	"Então mudou muita coisa né, hoje nós temos respostas, nem que seja não, sim, mas temos pra onde ir. Temos psicóloga, tipo assim, quer conversar? Quero. Você tem dez minutos? Tenho. E vai lá e pergunte, olha eu to assim hoje, aconteceu isso e isso com fulanos de tal."
Entrevistado 21	"Eu não tenho só como companheiros de trabalho, eu tenho como uma família aqui."
Entrevistado 21	"Aí no momento que eu saí o presidente da instituição me chamou perguntando se eu queria continuar na empresa como funcionário, deixar de ser conveniado pra ser funcionário. E atendi de muito grado. Continuei nos serviços gerais por um período de um ano e depois apareceu uma vaga como motorista que é a vaga que eu to exercendo até hoje."
Entrevistado 11	"(O que melhorou?) Eu acredito que o espaço físico é notório, acho que a satisfação dos funcionários é notória, a preocupação com as crianças é notória, ou seja, hoje em dia a preocupação não é só com a criança, há preocupação também com a mãe dessas crianças, então eu acredito que a mudança foi geral, porque aumentou o número de funcionários, os funcionários hoje estão mais satisfeitos porque recebem seu salário em dia, as crianças saem daqui satisfeitas porque vão levar o leite, saem daqui alimentados, as mães saem tratadas seja elas com tratamento psíquico, seja ela com tratamento físico, elas podem ter um psicólogo ou ginecologista, então eu acredito que todas essas mudanças são significativas."
Entrevistado 21	"Tudo o que cresce aumenta aí a gente sente uma certa dificuldade, poucos funcionários pra exercer tantas funções que aparecem. E também a questão, não é por causa daqui, mas eu acho também que ganho pouco pelo tanto do trabalho que há, mas a gente não trabalha só pelo dinheiro, a gente trabalha também pela instituição."
Entrevistado 13	"Trabalha todo dia, mas assim, a gente pelo menos ficou feliz porque na questão da mudança o salário pelo menos está em dia, antes trabalhava assim, mas também não tinha incentivo nenhum porque o salário vivia atrasado né. Então pra gente não foi tão difícil né?"
Entrevistado 31	"Então nós temos trazido sociólogos, psicólogos, terapeutas, nós temos trazido pessoas, filósofos, pra dar palestras nos quais tanto vem pessoas de fora como todos os nossos funcionários são estimulados a estarem presentes, e estamos projetando mais diretamente em dois sentidos, nesse crescimento humanístico, no olhar externo e agora eu quero adiantar no próximo ano, já estamos trabalhando juntos a coordenação de financeiro administrativa, esse olhar pra demanda interna, a gente fica surpreendido ás vezes de olhar pra um funcionário, aqui tem muito jovem, não saber nem se ele estuda, então eu acho isso inadmissível, a gente tem que saber qual é o sonho daquela pessoa, que aquela pessoa possa exteriorizar, nem precisa às vezes se identificar, mas dizer que tem pessoas dentro do Iprede que tem um sonho de fazer um curso de secretariado por exemplo, tem um sonho de ter uma bicicleta pra vir pro Iprede, tem um sonho de estudar uma língua, e que outras pessoas do próprio Iprede possa poder atender e através daquela rede de olhar interno vir atender, se a pessoa já quiser se identificar desde o principio, junto com seu sonho pode, senão pode colocar apenas uma forma que chegue a ele através de um número só ou determinado profissional que coordene."

	Entrevistado 12	"Ás vezes me questiono muito só pela questão de remuneração que eu acho pouco pelo nível superior, mas tirando isso o resto eu venho com amor mesmo."
	Entrevistado 21	"(E a desvantagem?) Dinheiro pouco."

Dimensões da gestão da complexidade (Empreendedorismo) - Adulta

Dimensão	Fonte	Resumo	Acontecimento
Capacitação para solução de problemas	Entrevistado 1	Tentativa de sistematização	"Se nós conseguirmos fazer nossa tecnologia social como realmente estamos tentando fazer, que é a formação do promotor do desenvolvimento humano, que vai atuar diretamente na primeira infância e a tendência é que isso se torne política pública, se o Iprede conseguir reerguer essa família e botar o agente promotor da primeira infância na rua e tornar política pública, eu acho que o Iprede vai trazer um bem pra sociedade que a gente não pode recalcular, mas que se isso for realmente expandido e esse agente comunitário estiver atuando fortemente, a gente tende a reduzir sensivelmente, obviamente, a taxa de desnutrição, a taxa de criminalidade, de violência na cidade e no Estado."
Tempo de análise	Entrevistado 29	Gestão com maior direcionamento	"(Como o Iprede tem se expandido?) Não, eu acho que foi, eu tenho absoluta convicção que foi gestão, porque gestão, direcionamento, presença, estabelecimento de metas, estabelecimento de prioridades, decisão, porque assim, eu acho que o que aconteceu com o Iprede foi que ele foi pensado novamente agora pra poder acontecer uma reestruturação dessa."

Dimensões da gestão da complexidade (Navegação no ambiente) - Adulta

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	Navegação no ambiente	Entrevistado 1	"Mas quando está na época de baixa sempre tem que ter uma campanha pra poder compensar."

Capacitação para solução de problemas	Navegação no ambiente	Entrevistado 1	"A gente não pode esperar o tiro não, tem que desviar. A gente está trabalhando pra gerar receita né, a nossa sustentabilidade. Tem o centro de estudo com uma estrutura muito boa e ampla pra locação de salas, formação de cursos. Estamos promovendo cursos, laboratórios de informática inclusive. Nós estamos com parcerias com universidades e aqui dentro tem universitários praticando, executando suas aulas práticas da universidade aqui dentro e com isso o convênio com a universidade financia a estadia desses alunos aqui, então gera receita. Realizamos eventos pra divulgação do nosso nome na sociedade e esses eventos também geram receitas porque nesses eventos é cobrado o ingresso, não sei nem se pode se dizer ingresso, é uma camisa de acesso que normalmente deixa receita, promove palestras que deixam um retorno. Agora tudo isso muito inicial ainda, nada que já ta na nossa rotina porque sempre temos palestras, sempre temos cursos. Temos alguns cursos pra iniciar nosso perfil de centro de estudo, mas ainda está iniciando. Temos projeto também de fazer atendimento particular dentro da nossa estrutura ambulatorial, mas ainda está em análise e sempre pensando o que pode ser criado pra gerar receita."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 1	"Nossa captação de recursos, eu acho que ainda está muito improvisada, não tem padrão de planejamento."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 7	"Não, não, aí isso aí tudo foi feito, arrumado a casa, todos os eventos que vinham, que vieram, a partir de então, eram cadastrados, faziam relatórios de todos os eventos, pra todas as áreas, pra recepção, pra todo mundo, todo mundo sabia o que estava acontecendo aqui no Iprede."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 7	"E outra coisa que a gente está criando agora através do site é o banco de dados do IPREDE, isso também vai começar a trabalhar agora depois que a gente criou o nosso banco de dados, assim essa ficha que eu to te falando."

	Navegação no ambiente	Entrevistado 7	"Eu assumi essa área né, então assumindo essa área da coordenação, foi assim bem diferente, por um lado assim, fazer, construir tudo o que não tinha, todos instrumentos que você precisa pra fazer um evento, não tinha absolutamente nada, Mariana, nada, não tinha uma fichinha, as pessoas chegavam no Iprede ninguém deixava nome, hoje todo mundo que entra no Iprede tem uma ficha que as pessoas se cadastram deixam se contato e tudo, e essa fichinha vai para o tele marketing pra ser trabalhada pelo tele marketing do Iprede antes eu não sei, mas não existia esse instrumento, então veio através da ficha de informação para... essa mesma ficha foi para recepção, e criar todos aqueles instrumentos, avaliação do evento, tudo aquilo que a gente precisa, estruturar uma instituição para receber cursos e eventos né."
Tempo de análise	Navegação no ambiente	Entrevistado 15	"Porque as doações houve um corte, a ajuda às vezes faltava, não era uma coisa certa, né? Agora nós temos algumas coisas que é garantido, né? mas não tinha assim pra poder fazer um orçamento e saber aquilo que é ia gastar e com que ia gastar porque não tinha uma renda fixa, não tinha uma doação que você podia contar com aquele valor todo mês."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 13	"Porque quando tava perto de acabar (o estoque) já pedia as doações de leite, dessas coisas."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 14	"A internet é nossa maior parceira nesse sentido porque a gente pesquisa e vê, encontra realmente fundações, instituições, empresas que estão financiando projetos e informações também, o boca a boca ajuda muito... o próprio colaborador do Iprede, a própria equipe, diz olha o projeto tal ta precisando então a gente vai ver o edital, ver se enquadra e ta mandando."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 29	"Tento fazer, por exemplo, a inauguração do novo centro, né? dos novos ambulatórios. A gente trabalhou isso quinze dias antes já vinha soltando material pra imprensa, tipo nota e tudo. No dia do evento aqui teve cobertura maciça, foi um trabalho feito de uma semana pra outra com antecedência, porque geralmente funciona assim."
	Navegação no ambiente	Entrevistado 29	"Geralmente é em cima da hora. Não, não tem uma constância não. Por exemplo, eventos de maior porte a gente tem mais tempo pra trabalhar, por exemplo, chegou aqui, amanhã a gente vai ter uma doação importante, chegou aqui a COELCE e vai doar dez milhões pra cá, aí a Eliane liga, vai ter isso, isso e isso. TV como ela mesmo diz, te vira."

Dimensões da gestão da complexidade (Gestão da diversidade) - Adulta

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado	Gestão de diversidade	Entrevistado 2	"Dois dias na semana, a gente pega os casos na semana, novos e faz essa discussão. Isso é muito importante pra que o grupo se aproxime pra contribuição, primeiro pra compreensão comum do problema, segundo com que cada um vai fazer com aquele problema, como por exemplo, tem gente que vai tratar a pneumonia, tem gente que vai tratar a desnutrição, tem gente que vai cuidar das emoções, tem gente que vai cuidar do...tem gente que vai cuidar da autonomia materna, mas de tal maneira que a equipe toda tenha claro qual é o projeto terapêutico que essa família, que essa mãe dessa criança, que essa família está sendo submetida dentro do Iprede."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 10	"Quando a gente termina um evento e pergunta quais foram os defeitos, a gente aponta os defeitos que está ligado a um e a outro, mas para as pessoas que estão de fora elas não enxergam os defeitos, então quando o defeito fica só dentro da casa, é pra ser discutido, melhorado, acho que é um ponto positivo, porque quando o defeito ou o problema parte para o lado de fora, quem está de fora vê, então o negocio é muito mais sério."
Capacitação para solução de problemas	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Nós seguimos esse plano diretor."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Tem uma rotina, nós temos uma rotina burocrática vamos dizer assim, aquela de assinar todas as partes de pagamentos, de conferir, nós temos uma rotina de reuniões semanais com os nossos coordenadores onde nós colocamos em dia todas problemáticas de cada coordenação, nós temos trimestralmente uma prestação de conta das coordenações e uma proposta de atividade pros próximos três meses, no final do ano tem dentro das férias coletivas também a possibilidade de viabilizar oficina de trabalho que venha programar o Iprede pro ano seguinte."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"E depois porque também depois de algum tempo que a gente assumiu, a gente trouxe para o Iprede e ta fazendo nesse ano de dois mil e oito, e acredito que não vá se concluir como uma época de sistematização dos trabalhos e da assistência do Iprede porque tem que sistematizar, acredito que a gente pode até crescer, mas crescer de forma muito desorganizada, a gente vai perder os objetivos e vai prejudicar a missão, então a sistematização nós estamos fazendo do Iprede, já terminamos no setor da assistência, toda parte do redesenho dessa assistência, até que se alcance em breve a manualização."

Gestão da diversidade	Entrevistado 20	"Eu diria que, e ainda nessa gestão, eu diria que temos várias tentativas de ter realmente um planejamento participativo, mas ainda não foi capaz."
Gestão da diversidade	Entrevistado 2	"O que eu queria ver mais aqui é uma maneira mais sistematizada, mais organizada de possibilitar que todos os profissionais se aproximem dessa nossa cultura institucional, um conjunto de valores, eu acho que esse aí isso é uma forma de estrangulamento, uma instituição que comprovando através de seus profissionais, ter uma noção muito sólida de qual é o objeto de trabalho do Iprede e conseqüentemente quais são todas as intervenções pra responder ás necessidades desses objetos. Eu acho que a gente ainda precisa andar muito nisso."
Gestão da diversidade	Entrevistado 1	"(Aqui tem planejamento?) Tem. A gente está em elaboração do planejamento estratégico visando os próximos cinco anos, temos o planejamento pra encerrar 2008 feito esse ano, não tinha sido feito em 2007, foi feito esse ano, esse mês que passou inclusive, foi feito o planejamento pra encerrar o ano e estamos em reuniões seguidas pra fechar o planejamento de 2008."
Gestão da diversidade	Entrevistado 12	"Assim de ter sistematização, a parte da gente sentar pra conversar, discutir alguns critérios sabe, da forma como trabalhar mesmo, planejamento. Porque a gente iniciou, Mariana, e foi mesmo com a cara e a coragem, como até hoje em dia falam, a gente iniciou com a cara e a coragem. Porque não tinha nada esquematizado num papel não."
Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Criamos essa cozinha que satisfaz, essa cozinha industrial de todas as exigências sanitárias, organizamos todo o nosso almoxarifado, tanto a organização física como o controle do que entra e do que sai que não tinha, e essas coordenações passaram a ter atividades distintas que foi dando segurança na administração do Iprede na parte financeira, na parte contábil, na parte de controle e estímulos a parcerias que vieram doar mais ao Iprede depois nós construímos mais mil e seiscentos metros quadrados de área física, destinada exclusivamente a essa área nova para a assistência das crianças e da mulher onde nós temos um bloco de apoio grande, com avaliação nutricional, avaliação do desenvolvimento, os acolhimentos, os parques."
Gestão da diversidade	Entrevistado 26	"Desse planejamento já foi feito todo um trabalho inicial de desenvolvimento, de várias diretrizes gerais né, foi feito todo um trabalho de desenvolvimento de todas as pessoas que participam da instituição."
Gestão da diversidade	Entrevistado 25	"E que hoje você vê que tem um planejamento, um planejamento e todo ano tem."

	Gestão da diversidade	Entrevistado 26	"Esse tempo pra esse planejamento é muito prejudicado porque existe um ativismo aqui dentro, existem muitas demandas, nós estamos num processo de mutação muito grande, as coisas não estão ainda muito bem estruturadas, fundamentadas, hoje eu sei o que está acontecendo na instituição... muito ocupada, não pára esse telefone, não pára as pessoas procurando a gente pra saber disso e daquilo, coisas que às vezes não têm nada a ver com a nossa área, mas como nós estamos aqui numa instituição que se trabalha com dez... e essas...ainda não estão ainda bem estruturadas."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"Eu acho que falta a gente realmente finalizar essa sistematização, até chegar a manualização, porque a sistematização com a manualização vai facilitar a comunicação também."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 26	"Isso é fundamentar teoricamente todo o processo de atendimento do Iprede todo esse trabalho que é feito hoje aqui, que a gente ta começando agora com...dos processos, planejamento estratégico e essas ações que a gente ta montando, a gente tem que fundamentar, escrever, ta tudo escrito, previsto porque hoje ta na cabecinha das pessoas, cada um faz o seu processo, seu nível de atendimento da maneira que acha que é mais correta e através de um sistema desse, de sistematização dos processos da tecnologia social do Iprede."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 2	"Nós estamos no momento muito preocupados em sistematizar mais todas as ações que são realizadas aqui e dar esse sentido do trabalho coletivo, de uma compreensão do objeto do nosso trabalho e consequentemente da intervenção sobre esse objeto."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 20	"O Iprede tem vinte e dois anos que compra praticamente as mesmas coisas sempre e ainda não existe um manual de compras feito pelo setor, porque... quer que o funcionário faça e mesmo que já tivesse feito já teria se perdido no... Porque eu vejo, eu fiz isso inúmeras vezes, ah tem que especificar isso aqui, morrem de especificar e perdem."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 2	"Olha do tempo que eu passei a ter conhecimento da realidade administrativa do IPREDE e de atendimento, melhorou muito no sentido de padronização de procedimentos, manualização. Às vezes nem tanto de padronização porque essa nova fase do IPREDE de nova gestão tem menos de três anos, mas o esforço pela padronização, pela criação de uma metodologia é um grande avanço. Nem tudo foi criado, nem tudo ta manualizado, mas essa idéia já está na cabeça da instituição."

	Gestão da diversidade	Entrevistado 12	"Está-se tentando criar planejamento, metodologia, tudo isso pra ter o projeto, eu to dizendo assim, da minha área né? Não só do IPREDE, mas da minha área lá, do setor que eu trabalho estamos planejando ter esse projeto com tudo."
Tempo de análise	Gestão da diversidade	Entrevistado 2	"Meu trabalho é um trabalho fundamentalmente de coordenação, então toda área especial que eu rapidamente comentei, ela, do atendimento á criança ao atendimento á mulher ela passa pela obrigatoriedade do meu pensamento. Eu tenho que pensar, eu tenho que comandar e executar determinadas ações. Eu tenho um certo encontro com as áreas, com as sub-chefias, por exemplo... como é que tá a área da criança? Na área da criança tem o ambulatório de nutrição e o ambulatório de desenvolvimento, o núcleo de desenvolvimento. Então toda semana a gente está discutindo como aprimorar na linha dos parâmetros que eu já comentei a área da criança."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 31	"O planejamento do Iprede dentro dos objetivos nossos, cada coordenação tem um período pra apresentar o quadrimestre, esse ano nós fizemos até por trimestre, o que é que vai desenvolver, visto serem tantas necessidades e tantas possibilidades que muitas das possibilidades não se concretizam, a gente sabe disso, a gente tem que ter muita paciência com doação, com voluntário que fica difícil a gente fazer, a não ser um planejamento estratégico, onde quer chegar, a forma que a gente vai trabalhar no geral que nós estamos fazendo com uma empresa contratada aqui dentro do Iprede fazendo o planejamento estratégico, mas o planejamento das nossas ações, do dia-a-dia, do desempenho, da...a gente faz á nível trimestral."
	Gestão da diversidade	Entrevistado 29	"(Como é a programação da relação com a imprensa?) Não, liga com um dia de antecedência, mas já aconteceu de ser no mesmo dia porque enfim as coisas vão acontecendo, ou esqueceu, ou geralmente é porque acontece, chega aqui e acontece ou então não deu tempo avisar, programar, o pessoal ligou e disse que vinha. O ideal é que a gente trabalhasse com programação, mas."

Dimensões da gestão da complexidade (Gestão de recursos humanos) - Adulta

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento

Capacitação para solução de problemas	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 15	"É maravilhoso, agora estar acontecendo isso, porque muitas vezes a gente encontrava as pessoas já trabalhando, sem documento, sem nada, na sala, porque isso vai muito da administração, então eu acho que agora está melhorando, porque eles estão me pedindo, estão encaminhando, às vezes até a pessoa encaminha, dá a relação de documentos. Ás vezes eu peço ao Sistema Nacional de Empregos – SINE – quando o tele marketing pede porque não paga nada... ás vezes se desespera e manda por anúncio no jornal, nós não autorizamos isso, porque é despesa, né? Tem o SINE que é de graça, e manda gente fina, eu por exemplo, não é que seja gente fina, mas eu vim do SINE, entendeu? Porque o SINE é um órgão que realmente tem condições."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 12	"(Como foi feita a programação de férias?) Foi feita uma escala aí pra gente se dividir e tudo."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 21	"Minha rotina de trabalho é a seguinte, eu saio de casa cinco e meia, cinco e vinte da manhã, vou pra casa do diretor, do presidente da empresa, trago ele, por volta das seis e vinte eu já estou na casa dele. Ás dez pras sete nós saímos de lá e quando eu chego na instituição eu vou olhar o que é que tem pra ser feito pela manhã. Geralmente eu dou uma limpeza num ou dois carros, antes de sair se tiver tempo, e vou pra rua."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 13	"Quando eu chego eu vou primeiro atender as salas, tem que pegar as bandejas das salas do dia anterior, aí a gente lava tudo e repõe as águas, café. Depois faço o lanche, depois faço o leite pra dar pras crianças lá fora, porque a gente também dá o leite das crianças lá fora. Aí depois que eu termino o lanche daqui eu levo o leite lá de fora. Aí eu sirvo lá as crianças, quando eu retorno eu vou pras verduras, cortar as verduras..."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 18	"Não, quem viu o IPREDE ontem pra ver hoje, todas as estruturas melhoraram. O quadro de funcionário, vamos dizer assim a organização, os setores tudinho instalados direitinho, tudo equipado, vamos dizer que a qualificação dos empregados, tudo nos setores certo direitinho. Todas as áreas pra mim tá tudo normal, melhorou todas as áreas. Você sabe quem é que manda, sabe o que é que faz."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 25	"Chegou muito currículo porque abriu o ambulatório, então abriu o ambulatório e algumas pessoas acham que vai precisar de alguém, aí entrega currículo pro Dr. Sulivan, Dr. Álvaro aí os de psicologia eles vão mandando pra mim, ou de TO (terapeuta ocupacional) ou de fisio, aí eu vou arquivando."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 25	"Ele nunca assim abriu assim no sentido, nunca fizemos nenhuma divulgação, um recrutamento, foi assim muito informal até agora."

	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 27	"(Como foi a vinda pra cá como mãe colaboradora?) Foi. Passei dois dias vindo pra cá, a gente passava o dia aqui no IPREDE e a gente conversava, escrevia, relaxava, fazia o que a gente podia e então eu fui escolhida como mãe colaboradora. (Processo de recrutamento sistematizado)"
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 17	"Eles tão indo pro atendimento no ambulatório pra que eles tenham uma visão geral do IPREDE eles precisam estar lá pra saber como é que é... da criança, pra qual setor ela vai, eles precisam conhecer os setores, eles precisam conhecer tudo isso pra depois realmente dizer, eu quero ficar aqui, me identifiquei mais com isso."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 15	"Ah, tem também os que aumentou muito ultimamente, (a contratação dos) sentenciados. Você tem que fazer um ofício e mandar todo mês pro juiz e mandar também aqueles que não estão vindo mais."
	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 25	"Olha, hoje como é que está funcionando pra mim, eu recebo os currículos e aí, por exemplo, tem uma psicóloga hoje que a gente precisa, tem uma vaga pra psicóloga... então a gente pega muitos currículos e fica com esse currículos, vou ver se há uma possibilidade de contratação de uma pessoa para aquele horário, falar com o Álvaro, que foi conversado na diretoria e no caso de... eu mesmo faço a contratação."
Tempo de análise	Gestão de recursos humanos	Entrevistado 20	"De uma forma sistemática, capacitação das pessoas de um modo geral. O Iprede só trabalha, trabalha, trabalha e as pessoas não param."

Dimensões da gestão da complexidade - Adulta

Dimensão	Desafio	Fonte	Acontecimento
Aprendizado		Entrevistado 1	"É que não existe uma política de feedback lá dentro, está documentado e eu vou começar a batalhar pra ver se a gente desenvolve uma política de feedback lá dentro. Não existe em instância nenhuma da hierarquia lá."
Capacitação para solução de problemas		Entrevistado 2	"E fora disso tem os meus trabalhos junto à direção do Iprede que é ter uma idéia geral sobre a função do Iprede e pra onde o Iprede quer caminhar nos próximos dez anos. Então isso aí tem uma demanda muito grande, por exemplo, tecnologia social, o problema da sustentabilidade, o problema de como contribuir para a autonomia dessas famílias, que está ligado aí ao antigo, enfim, então além do trabalho específico de gerir toda área de assistência, ainda tem esses aspectos de pensar os caminhos pra instituição junto com toda a equipe de direção."

Entrevistado 26	"É o que a gente ta querendo fazer em relação á tecnologia social do IPREDE, fundamentar isso, tem muita coisa na cabeça de fulano, na cabeça de fulano, mas isso com o tempo ele é volátil né, perde se não ficar escrito, se não ficar fundamentado, de não ficar pra outras gerações, isso é um necessidade."
Entrevistado 31	"E por outro lado nós estamos fazendo um planejamento estratégico está duplamente avançado, que ainda vai demorar a ser concluído, é um planejamento com a visão que de principio nós queríamos de dez anos, mas como nunca tinha feito esse planejamento aqui dentro, estávamos dentro de tantas mudanças colocadas, tantas coisas novas, inseridas, achamos que era mais seguro fazer um planejamento pra cinco anos, então isso vai levar á mudanças, como já levou, nós estamos num momento de muitas transformações."
Entrevistado 26	"E também a parte de um re-desenho de todos os processos que está sendo feito aí, né? Começou pela área operacional, quer dizer, a área de atendimento, de ambulatório que seria a área fixa, mas que com certeza em outros momentos está em fase agora de concretização, de consolidação e com certeza deverá ser desenvolvido também um trabalho do re-desenho dos processos das outras áreas."
Entrevistado 29	"Eu acho que melhorou as instalações, eu acho que melhorou mil por cento, as instalações melhoraram muito, a organização, a organização que digo o atendimento, a metodologia, os protocolos implantados, disso tudo eu acho que ampliou a atendimento, conseguiu ampliar."
Entrevistado 26	"Eu acho que nós não estamos ainda, estamos no caminho certo, mas não estamos prontos ainda não, até porque falta sistematizar uma série de coisas, as coisas estão muito soltas ainda, depende muito da cabeça, da fusão de algumas pessoas ainda."
Entrevistado 29	"Eu acho que o planejamento é uma coisa muito boa aqui, eu não vejo como uma coisa ruim."
Entrevistado 28	"Mariana, acaba que fica porque você tem coisas da gestão anterior, normas da gestão anterior misturada com normas da gestão atual e que não está escrito em canto nenhum aí dificulta o processo, porque as pessoas ficam, o que é que eu faço? O que é que eu faço? Porque antes a gente atendia assim, agora a gente atende assim e não tem nada no papel entendeu? Como uma vez a gente falando na minha área, por exemplo, do aleitamento materno, mas fulaninha não pode ser assim...cadê a norma? Disse isso na minha cara, aí não tem como administrando essa parte, fica realmente."

	Entrevistado 11	Sete horas da manhã eu tenho que me preocupar com a limpeza, quem está e quem não está. De oito em diante eu tenho que me preocupar com o transporte, liberar o transporte. Liberar pra que? Pra buscar doação, comprar as coisas que estão precisando. De nove em diante é o trabalho mesmo gerencial, ver se a limpeza aconteceu de sete ás nove porque é o horário que as pessoas estão entrando, o ambulatório ta começando, me preocupar com a cozinha, porque é o horário que ta começando, a cozinha ter gás pro almoço, me preocupar com a cozinha, vê o que é que ta faltando ou pro decorrer do dia ou pro decorrer da semana
Tempo de análise	Entrevistado 15	"(Vocês têm rotina?) Temos, agora ás vezes a gente se programa pra uma coisa e acontece outra, né?"
	Entrevistado 14	"Então a gente viu, eu vou passando, eu tenho uma rotina agora eu vou, eu preciso escrever um texto de uma carta de agradecimento, aí quando eu começo a me sentar aí alguém diz assim, ah, mas lá no ambulatório ta precisando de alguma coisa."
	Entrevistado 1	"Eu consigo cumprir, mas nem sempre eu consigo no prazo que eu coloquei, mas sem prejuízos. Não consigo muitas vezes por causa dessas novidades que vão surgindo e a gente vai tendo que parar pra trabalhar em algum projeto e aí o que a gente vinha executando diminui o ritmo."
	Entrevistado 2	"Mas o ideal, que nós vamos perseguir isso é fazer um programa sistemático com debate interno, criação de valores, discussão."

Folga X Falta financeira - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Financeira	Entrevistado 20	"Hoje o IPREDE trabalha com recursos financeiros... não sei se sobra... mas eu acho que ele não está sob o risco de ficar no vermelho, ele ta trabalhando com folga nesse sentido."
	Entrevistado 21	"Atualmente muita coisa, né? Principalmente a presença na sociedade do Iprede mudou muito porque ela estava com um déficit muito grande, estava devendo seus fornecedores, estava numa situação muito difícil e hoje o Iprede é outra realidade completamente diferente financeiramente."

Folga X Falta de tempo - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento

Tempo	Entrevistado 13	"Eu acho pouco funcionário para o tanto de serviço que tem, porque aumentou, né?"
	Entrevistado 20	"O trabalho cresceu muito, mas as pessoas não têm sido colocadas, não tem também aumentado o número de pessoas de acordo com a necessidade."
	Entrevistado 7	"Quer dizer, hoje nós estamos aqui, ela, uma estrutura imensa, enorme lá e estamos com o mesmo pessoal, praticamente o mesmo pessoal, porque tem mais, que entrou mais gente, mais pro ambulatório, mas para serviços gerais, para cozinha está tudo o mesmo, principalmente serviços gerais. Então isso pode comprometer. Isso é uma coisa que pode comprometer a instituição porque, por exemplo, para ter um evento como hoje que tem que estar tudo à disposição, cadeira lavada, palco lavado, tudo funcionando maravilhosamente bem, para equipe estar toda aqui, vai deixar de atender lá, pra atender lá vai atrasar o serviço aqui. Então ainda está pouco, esta parte (número de funcionários) está deixando a desejar, não acompanhou o tamanho da expansão com recursos humanos."
	Entrevistado 31	"Esse (falta) dos serviços gerais foi resolvida porque já foram apresentando grupo de mães e está sendo treinado."
	Entrevistado 10	"Eu acho que o que não funciona bem é mais assim, falta de funcionários, que ás vezes, como agora, por exemplo, porque está complicado lá no outro prédio."
	Entrevistado 15	"(O que tem de sobra no Iprede?) Eu acho que só que tem de menos é funcionário, né? Principalmente na nossa área, a gente não consegue."
	Entrevistado 27	"Porque aqui são muitas pessoas e pouca gente para trabalhar né, muitas coisas."
	Entrevistado 19	"Assim, por exemplo, uma coisa que eu acho que tem pouco é serviços gerais."
	Entrevistado 1	"(E o que você acha que está faltando?) R: Tempo."
	Entrevistado 11	"Muitas vezes não, porque realmente não dá tempo."
	Entrevistado 15	"Então são muitos detalhes, muitas coisas e só tem eu, a Claudinha e o Luciano que só está cuidando dessa parte pra aliviar um pouco a nossa barra."
	Entrevistado 26	"Esse tempo pra esse planejamento é muito prejudicado porque existe um ativismo aqui dentro, existem muitas demandas, nós estamos num processo de mutação muito grande, as coisas não estão ainda muito bem estruturadas, fundamentadas, hoje eu sei o que está acontecendo na instituição...muito ocupada, não pára esse telefone, não pára as pessoas procurando a gente pra saber disso e daquilo, coisas que às vezes não tem nada a ver com a nossa área, mas como nós estamos aqui numa instituição que se trabalha com dez... e essas...ainda não estão ainda bem estruturadas."

	Entrevistado 20	"Eu vejo aqui muitas pessoas sobrecarregadas, com muito trabalho porque aumentou enormemente a quantidade de atendimento, a quantidade de compras, a quantidade de levantamento de preços e continua a mesma quantidade de pessoas e aí eu vejo pessoas aqui... já disse, eles estão trabalhando em condições quase que desumanas porque está tendo que dar conta de um trabalho cinco vezes maior com a mesma quantidade de pessoas."
	Entrevistado 7	"Hoje, nós trabalhamos com a mesma equipe de pessoal que se trabalhava quando era só isso aqui."
	Entrevistado 15	"Então o que está acontecendo é isso, eu não consigo sair de férias."

Folga X Falta de boa vontade - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Boa vontade	Entrevistado 11	"Porque a gente tem muitas pessoas boas na intenção de se ajudar."
	Entrevistado 14	"Ah diria sim, aqui tem com folga alegria, entusiasmo, entusiasmo muito, essa energia positiva que tem aqui, isso é muito bom e tem com folga e vai ter sempre."
	Entrevistado 29	"Com folga? Eu acho que boa vontade."
	Entrevistado 14	"(O Iprede consegue usar essa boa vontade?) A gente tem utilizado alguma coisa, mas a gente pode utilizar mais ainda."

Folga X Falta de credibilidade - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Credibilidade	Entrevistado 7	"O Iprede, na minha concepção, atualmente está com uma imagem, muito, muito, muito boa perante os funcionários e parente a sociedade."
	Entrevistado 7	"Administração além de uma administração confiável, ela é sólida e tem as bases administrativas financeiras sólidas, né? As pessoas confiam, as instituições confiam, os parceiros confiam, e além de tudo ele passa uma saúde financeira muito boa, então isso é muito bom, dá muita credibilidade, eu acredito que sem sombras de duvidas, a administração."
	Entrevistado 11	"O Iprede tem um nome, as pessoas conhecem, mas quando eu entrei no tele marketing já era uma nova direção, uma nova presidência e isso contribuiu muito pra alardear mais o nome do Iprede, por quê? Pelo fato dele (presidente) ser um pediatra e uma pessoa conhecida a gente tinha uma facilidade principalmente quando a gente entrava nessa outra classe, na outra classe de média pra cima, por conhecer quem era que tava na frente ajudava bastante e era um forma como a gente tinha de angariar mais recursos."

	Entrevistado 7	"O Iprede tem uma base muito sólida. Eu acho que todas as pessoas que estão aqui são pessoas muito, muito boas e pessoas de índole, são pessoas de índole e pessoas conceituadas, são pessoa que tem assim uma credibilidade na sociedade, são pessoas conhecidas e pessoas respeitáveis. A imagem do Iprede pra mim talvez nunca tenha sido tão boa."
	Entrevistado 7	"Eu acho que o Iprede tem credibilidade né? Passou por uma fase um pouco ruinzinha, mas hoje, a visão do Iprede hoje não é mais aquela."
	Entrevistado 5	"Eu faço questão dos meus recibos até pro meu controle pessoal, mas prestação de contas não."
	Entrevistado 30	"O que a gente sabe é, nós não podemos dizer que a gente tem um acompanhamento dessa empresa não entendeu, agora a gente pressupõe que essas instituições têm aplicado bem o que tem recebido, né?"
	Entrevistado 31	"Acredito que uma das coisas que deixa a gente muito agradecido é a credibilidade, também dentro da sociedade."
	Entrevistado 5	"E também a transparência, o Dr. Sulivan ele passa, ele... se chegar numa instituição pra falar do Iprede, ele parece muito transparente assim nas coisas que ele diz, não parece uma pessoa que está pegando seu dinheiro e te enrolando, sabe, então eu acho que as doações lá continuam muito por causa disso."

Folga X Falta de apelo da causa - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Apelo da causa	Entrevistado 2	"O Iprede quer dizer pra elas que elas não estão sós e que nós estamos disponíveis pra estender a mão pra elas."
	Entrevistado 5	"Eu acho que esse auxílio que o Iprede dá para essas crianças carentes, na realidade não são carentes, é são carentes, toda criança que ta lá é carente, está precisando de alguma coisa. Então eu acho que é isso que mantém ele vivo."
	Entrevistado 23	"Eu acho que a causa é muito latente nos dias de hoje, né? E a administração que é feita com muito amor."
	Entrevistado 20	"É tanto que eu não quero, eu adoro o Iprede. O fato de continuar acompanhando os lanches, continuar no programa, eu vejo que me ajuda também porque era muito difícil me separar do Iprede de repente. Cortar assim todos os vínculos eu acho que seria assim um choque enorme pra mim. Então está sendo muito boa a relação e está ótimo."
	Entrevistado 1	"A maior vantagem do Iprede é a atividade que ele realiza com amor. Ali nada é obrigatório, nada é essencial para quem ta gerindo aquilo ali, acho que o engajamento ali é porque a atividade do Iprede é realmente beneficente, não é nada de farsa ou de aproveitamento econômico. A pureza do negócio é a maior vantagem ali."
	Entrevistado 20	"Não era a minha dependência no financeiro de precisar ganhar dinheiro, apesar de precisar ganhar dinheiro realmente. Então o que eu via demais dependência era de cuidar dele (Iprede). Estão cuidando disso direitinho? Ta crescendo como deveria? O que é que ainda precisa buscar mais pra cá?"

Entrevistado 9	"Porque eu achava o trabalho delas assim muito bonito, porque Ave Maria, a quantidade de criança que eu vi chegar aqui, morta, porque era semi-morta, porque não tinham mais carne, era só a pele e os ossos."
Entrevistado 2	"O Iprede ele abre a mão, estende a mão pra olhar pra essa família, apoiar essa família, essa criança e essa família no momento, estando perto dela, mas o Iprede planeja nas suas ações, quer fazer isso na prática, que é essa mão estendida consiga ajudar as mães a levantar a criança pra que elas caminhem sozinhas. Todas as ações do Iprede visam tirar essa mãe dessa condição de dependente da condição desenvolvida."
Entrevistado 7	"Está certo que isso não é uma coisa que a gente quer que se prolongue, a gente não quer fazer disso, mas partindo disso aqui, levando pra todo um trabalho social, tudo bem, nós estamos cuidando para que a desnutrição venha caindo pra índices cada vez menores ano a ano."
Entrevistado 9	"É uma seqüência da mesma coisa, né? É o atendimento, recuperar essas pessoas aí, porque Ave Maria é uma bênção, a assistência ao desnutrido, ao excepcional, né? Porque existe demais, Ave Maria eu morro de pena."
Entrevistado 10	"A seriedade do trabalho, poder estar com essas pessoas que precisam de um sorriso, de um bom dia, de uma boa tarde, que nem sempre eles estão recebendo por onde andam."
Entrevistado 10	"Só que eu amo muito aqui e que eu acho muito lindo, vamos dizer assim, os princípios, a forma do presidente (...) eu acho que incluindo aí a postura dele como pessoa e como ser humano aqui dentro é uma coisa assim maravilhosa, não se encontra em qualquer lugar sabe, uma pessoa que se dedica e que se doa como ele faz."
Entrevistado 14	"E que as mãezinhas que estão ali, que as crianças que estão ali, que estão vivendo essa violência tão grande é a fome, elas também, tem muito a nos ensinar, muito, muito, muito. A gente pensa, não somos nós somente a dar, existe uma troca bem grande, a gente dá, mas a gente recebe muito."
Entrevistado 17	"E as pessoas aqui se doam bastante, eu acho assim que todo mundo trabalha com muito amor e isso é muito bom."
Entrevistado 17	"Eu acho que é servir essas pessoas carentes, que não têm grandes opções e que vivem abaixo da pobreza, eu acho isso aí um trabalho fantástico."
Entrevistado 20	"(O que fazia com que vcs ficassem com salários atrasados?) A paixão."
Entrevistado 23	"Melhorou assim o atendimento né porque eu acho que é assim, é primordial porque eu acho que as pessoas que chegam aqui são pessoas sofridas pela vida e elas merecem um ambiente bonito, um ambiente acolhedor, eu acho que é muito importante."
Entrevistado 31	"E o projeto mais lindo que nós temos pra atingir a sociedade, é um projeto que nós estamos elaborando junto com o Unicef que estimula o governo, desafia o Unicef é de formar um agente que seja lá dentro da comunidade promotor do desenvolvimento da primeira infância."

Entrevistado 20	"Olha, eu não vim trabalhar no Iprede pelo dinheiro, aliás as recusas de não ter vindo trabalhar antes era porque eu precisava do dinheiro e o que o Iprede ia me pagar não era tão bom, vamos dizer assim. Depois quando eu passei a conhecer a instituição eu me apaixonei pela ação realmente né, então isso que me moveu vir pra cá. Foi isso que me moveu e foi me deixando levar, a gente se apega."
Entrevistado 12	"Me apaixonei tanto pela causa, quanto pela administração dos novos gestores que apesar de ter as falhas, né? Porque a gente sabe que tem as falhas né."
Entrevistado 18	"E depois dessa nova gestão, da nova diretoria graças á Deus a gente vê uma coisa mais moderna, uma estrutura bem montada, instalada direitinho entendeu, a gente vê o negócio já funcionando perfeitamente, graças a Deus."
Entrevistado 21	"É minha vida isso aqui, não é só meu trabalho, faz parte de mim. Até mais do que a minha própria casa porque eu passo mais tempo aqui do que em casa."
Entrevistado 28	"Porque eu sou muito sincera e eu gosto daqui, Mariana, eu gosto de sentir que isso daqui é a minha casa, e não é só aqui."
Entrevistado 2	"Como média eu diria que os profissionais estão disponíveis para trabalhar no Iprede de maneira diferente das outras instituições."
Entrevistado 26	"Eu acho que isso é um ponto forte... existem discussões, mas eu acho que a energia da organização ela é muito indicativa, né? E faz realmente com que as pessoas que trabalhem aqui tenham essa vontade."
Entrevistado 6	"Porque não basta olhar só pra criança não, tem que olhar pra família."
Entrevistado 31	"Então meu tempo hoje é realmente totalmente dedicado ao Iprede e grande parte dele dentro da própria sede do Iprede, porque se eu saio é em nome do Iprede para uma indústria, uma empresa, formalizando parcerias em benefício do Iprede."
Entrevistado 18	"Flávio eu to com uma idéia de fazer isso assim, uma fundação pra crianças desnutridas, aí eu disse, pode fazer isso aí e conte comigo, né?"
Entrevistado 18	"Dentro das minhas possibilidades, a minha doação aqui é 100%."
Entrevistado 14	"Mas já ouvia muito sobre o Iprede e já gostava, me encantava a história das crianças, eu comecei a sentir que eu poderia fazer alguma coisa, mas eu não tinha tempo para voluntária."
Entrevistado 29	"Acho que qualquer pessoa, eu mesma que vim aqui vejo e fico empolgadíssima quando eu vejo as coisas porque eu vi, faz muito pouco tempo, quanto tempo faz isso? Sete anos e uma mudança praticamente da água pro vinho né."
Entrevistado 26	"Porque na realidade se nós não analisarmos as causas porque essas crianças chegam à desnutrição, nós não vamos resolver o efeito do que é uma criança desnutrida."
Entrevistado 18	"Eu estive na inauguração aqui e chorei de emoção porque quem viu um terreno desse baldio e ver uma coisa dessa fabulosa, né? Isso até me surpreendeu, eu saí logo por causa da emoção que eu tive de ver isso expandindo desse jeito né, graças a Deus."

Entrevistado 22	"O importante é que as pessoas, de um modo geral, o que eu sentia é que elas não deixavam de trabalhar se atrasava o salário, não deixavam de ir, se dedicavam, mas de um modo geral no Iprede sempre foi uma coisa que me tocou muito, essa disponibilidade para o trabalho, para estar lá presente mesmo com o salário atrasado, mesmo nas crises, uma coisa assim admirável."
Entrevistado 20	"O que eu falo até é que foram pessoas fortalecidas porque passaram tempo sem receber dinheiro e não reclamaram, continuaram aqui dentro e as empresas gostam de ver isso."
Entrevistado 20	"Enquanto eu estava coordenando o ambulatório, todo mundo com o salário atrasado, nunca eu vi funcionário chegar atrasado porque estava com o salário atrasado, chegavam na hora."
Entrevistado 20	"O que eu vi os funcionários de um modo geral permanecer aqui é porque realmente gostavam do que faziam."
Entrevistado 16	"E outra coisa que eu vi também, é que as pessoas botam as coisas, acham que tinham que botar ele lá como diretor porque mais tarde ele ia ser um presidente, se ele não tivesse entrado, se ele não tivesse sido, era mais difícil ele ser porque só quem ama se compromete, quem não ama dá uma pincelada e sai, mas pra você amar você tem que se comprometer e ele se compromete com o que ele ama, então eu estou tranqüila."
Entrevistado 14	"Aí vencemos o primeiro desafio, pagar as contas, começar a arrumar, inaugurar o centro de estudos, mas o ambulatório nosso era um sonho muito grande, e aí é assim, é tanto que no dia da inauguração do ambulatório eu olhava para o Sulivan e não consegui olhar olho no olho porque se não os dois choravam porque a gente sabia o tamanho do sonho que a gente estava realizando ali."
Entrevistado 14	"O Iprede há uns dez anos atrás o João Nelson começou a ser voluntário do Iprede e ele era encantado com o Iprede e naquela época no início eu não vinha."
Entrevistado 15	"E as pessoas eu via, tratava assim as crianças assim, quando tinha o internamento, parecia que era da família, que era o filho que ela estava cuidando, aquelas auxiliares de enfermagem entendeu, tudo muito dedicada."
Entrevistado 26	"(O que funciona bem?) O envolvimento das pessoas, a vontade que as pessoas têm pra fazer isso acontecer."
Entrevistado 18	"Nas minhas orações diárias graças á Deus eu peço por essa obra e continuo pedindo, peço que essa diretoria vença mesmo e que se cumpra o desejo de todo coração, de todos vocês aqui."
Entrevistado 18	"O Sulivan age dessa maneira porque ele gosta disso aqui, isso aqui é, vamos dizer, é o coração dele, cuida com o coração das crianças porque realmente ele sabe e gosta de fazer isso."
Entrevistado 21	"Em qualquer área, em qualquer lugar não existe nada perfeito, mas eu vejo o esforço da direção, eu vejo o esforço da instituição, os funcionários, o empenho, as pessoas geralmente vestem a camisa mesmo pela instituição."
Entrevistado 31	"(O que não deve mudar?) Eu acho que esse aspecto de se trabalhar com paixão aqui dentro"
Entrevistado 14	"A gente se encontrava, às vezes lá em casa, às vezes na casa dele, às vezes a gente saía para discutir essas histórias e sempre a pauta era Iprede, Iprede, Iprede e ele sempre achando que havia uma missão, que tinha que se fazer alguma coisa, que não se podia deixar o Iprede morrer."

	Entrevistado 12	"Eu, por exemplo, se eu vejo que tem uma pessoa que está... eu digo, pode doar para o Iprede? Eu sempre falo, meus familiares também, se você quiserem doar alguma coisa me dê que eu dou para o Iprede, mas doação tem de todo tipo, tem doação grande, tem doação pequena, tem doação de uma lata de leite, mas tem doação de computador, tem doação de todo tipo."
	Entrevistado 1	"E quando você trabalha com socialização, com alfabetização e com a personalidade de uma pessoa tornando-a não violenta eu acho que a transformação da sociedade é muito difícil da gente mensurar agora, tem que ver os resultados, mas a tendência é que, na nossa utopia, a gente consiga zerar esses índices negativos da sociedade."
	Entrevistado 31	"Eu acho que esse aspecto de se trabalhar com paixão aqui dentro , que não é muito próprio de empresas, certo que nós procuramos um trato ao Iprede que é a entidade filantrópica, entidade do terceiro setor, mas também como resultado de uma empresa, não vejo isso no sentido financeiro, mas que esse sentimento de uma grande família jamais deva mudar aqui dentro."
	Entrevistado 13	"Só não doa quem não conhece o trabalho, mas assim mesmo ainda fazem doações, mas vendo o trabalho de perto."
	Entrevistado 14	"E se fosse hoje, eu já até falei isso para os meninos e para minha família que o Iprede para mim chegou numa hora que foi como se eu tivesse tido outro filho."
	Entrevistado 14	"(O que não deveria mudar?) A forma de trabalhar que existe hoje sabe, assim, hoje as pessoas cada vez mais internalizam essa história do “eu sou Iprede, onde eu estiver eu sou Iprede”, isso não deve mudar."
	Entrevistado 10	"Todas as pessoas trabalham com carinho, com firmeza no que está fazendo."
	Entrevistado 21	"Com amor, porque a pessoa passar do seu horário, trabalhar na parte da noite quando tem evento, não ganhando nada, mas às vezes ganhar pouco, isso por aí a gente não vê, porque em outras empresas as pessoas trabalham, mas é toma lá dá cá."
	Entrevistado 2	"Então eu vejo hoje o Iprede como esse laboratório de modelos de assistência, modelos de ensino, modelos de produção de conhecimento caminhando pra uma área de inclusão de tecnologia social."
	Entrevistado 1	"Se o Iprede conseguir reerguer essa família e botar o agente promotor da primeira infância na rua e tornar política pública, eu acho que o Iprede vai trazer um bem pra sociedade que a gente não pode recalcular, mas que se isso for realmente expandido e esse agente comunitário estiver atuando fortemente, a gente tende a reduzir sensivelmente, obviamente, a taxa de desnutrição, a taxa de criminalidade, de violência na cidade e no Estado."

Folga X Falta de estrutura física - Adulta

Tipo de fola/falta	Fonte	Acontecimento
Estrutura física	Entrevistado 7	"Bem, eu acho que recurso físico está muito bem dimensionado né? O recurso físico está muito bom, muito bem dimensionado, bem mesmo... a parte física ta muito bem."

	Entrevistado 14	"O que poderia melhorar, assim que me constrange ainda é a parte de pesquisa e de ensino o... porque a gente tem salas ainda ociosas, a gente tem todo esse espaço maravilhoso que poderia estar alugando, que poderia estar fazendo cursos e isso não funciona ainda tão bem, passa muito tempo fechado ainda."
	Entrevistado 31	"Passamos a ver assim as três atividades que são precisas para qualquer faculdade, qualquer universidade que é pesquisa, ensino e extensão, criamos áreas de ensino com excelentes anfiteatros, pequenos, médios, o anfiteatro de arena aberto bem amplo, grande, na parte de serviço nós criamos uma infra-estrutura adequada pra a demanda, produção de alimentos dentro dessa casa como a cozinha industrial que satisfaz a produção de quase mil refeições."
	Entrevistado 31	"Poderia até há pouco tempo dizer que teria terreno disponível hoje, mas não temos mais, mas hoje nós temos não em excesso, mas bastante, uma área física equipada, com possibilidade inclusive de dobrar a clientela, mas que isso exige passos cautelosos pelas despesas que isso implica, mas nós temos hoje não demais, mas nós temos em abundância área física adequada."

Integridade X Fragmentação - Adulta

Integridade X Fragmentação	Fonte	Acontecimento
	Entrevistado 14	"Existe já essa questão disseminada de que todo mundo é Iprede, mas o trabalho entre, a interrelação entre cada setor ainda não está tão boa não, eu acho que isso pode melhorar muito."
	Entrevistado 31	"Toda ação para o Iprede envolve praticamente todas as quatro coordenações, então é impossível não se trabalhar com harmonia."
	Entrevistado 2	"(Eu) acompanho a área de projetos, o SUS tem um projeto que passa por mim, né? O projeto de captação de recursos pra desenvolvimento infantil."
	Entrevistado 19	"Em relação a pessoas né? Comunicação, antes a gente não sabia o que era que acontecia: "ah aconteceu isso?" Não, agora nós temos, tipo assim ele vai numa sala e diz tudo o que vai acontecer: "olha vai acontecer isso, isso, isso, olhe aconteceu isso", nem que tenha sido ruim, certo tipo de coisas, "mas olhe eu tive que tomar certas decisões que não poderia ficar aqui dentro" e acabou entende? Pelo menos a gente fica sabendo tudo."
	Entrevistado 12	"Apesar de ainda ter falha na comunicação eu acho que já amenizou, já melhorou bastante."
	Entrevistado 14	"A Francisca que fazia isso daí, essa parte técnica todinha por conhecimento ela ia moldando, mas tinha os indicadores e os projetos são avaliados pelos indicadores, era um risco grande."

Entrevistado 7	"Mas eu acredito que vai melhorar, é como eu to te falando, só nesse trabalho de marketing, melhorar essa comunicação através dessa intranet, é fazer com que todas as pessoas se envolvam, assim uma coisa que eu percebo muito é que é como se cada um trabalhasse individualmente entendeu, em ilhas, e aquelas ilhazinhas fossem assim totalmente soltas, fosse assim arquipélagos e não fizessem parte de uma coisa toda, de um todo. Às vezes eu percebo assim, as pessoas estão trabalhando mecanicamente... se você perguntar se aquilo ali, porque aquilo ali vai interferir no trabalho do vizinho da outra área talvez ela não saiba te responder porque elas não se interessam pelo todo então isso e uma coisa que é a conscientização dos funcionários."
Entrevistado 31	"E depois porque também depois de algum tempo que a gente assumiu, a gente trouxe para o Iprede e está fazendo nesse ano de dois mil e oito, e acredito que não vá se concluir como uma época de sistematização dos trabalhos e da assistência do Iprede, porque tem que sistematizar, acredito que a gente pode até crescer, mas crescer de forma muito desorganizada, a gente vai perder os objetivos e vai prejudicar a missão, então a sistematização nós estamos fazendo do Iprede, já terminamos no setor da assistência, toda parte do redesenho dessa assistência, até que se alcance em breve a manualização."
Entrevistado 20	"(Cada unidade funciona por si?) É. Então não existe, eu ainda não vi em nenhuma das administrações isso funcionando."
Entrevistado 20	"Na maioria das vezes ficam funcionando independente um do outro. É um ponto fraco ainda no Iprede. Cada um olha pro seu umbigo mesmo."
Entrevistado 2	"Dois dias na semana a gente pega os casos na semana, novos e faz essa discussão. Isso é muito importante pra que o grupo se aproxime pra contribuição, primeiro pra compreensão comum do problema, segundo com que cada um vai fazer com aquele problema, como por exemplo, tem gente que vai tratar a pneumonia, tem gente que vai tratar a desnutrição, tem gente que vai cuidar das emoções, tem gente que vai cuidar do... tem gente que vai cuidar da autonomia materna, mas de tal maneira que a equipe toda tenha claro qual é o projeto terapêutico que essa família, que essa mãe dessa criança, que essa família está sendo submetida dentro do Iprede."
Entrevistado 21	"Todo mês tem uma reunião mensal na última sexta do mês. A reunião geral, prestando conta de tudo o que está sendo feito no Iprede das ações que estão sendo realizadas, dos investimentos e também para comemorar o aniversariante do mês, aí tem um almoço melhor, tem um bolo, tem parabéns."
Entrevistado 12	"Por que ás vezes a gente sabe das coisas de última hora. Muitas coisas já...planejadas de muito tempo, mas na hora de divulgar ou de passar para os profissionais até para a gente poder se organizar, para poder comparecer, pra poder fazer né, não é uma coisa assim muito divulgada."
Entrevistado 25	"Eu acho que uma coisa hoje que ainda é difícil no Iprede, desde a época que eu comecei, né? Pela minha observação, e que é muito difícil em qualquer instituição, é a clareza da comunicação."

Entrevistado 1	"Talvez nem todos, até mesmo da diretoria tenham a consciência que é um ponto falho nosso a comunicação interna e a externa não é tão falha pelo padrão de comunicação externa das instituições dentro da nossa cidade e do estado, mas nós temos muitos prejuízos que poderiam ser evitados quanto à comunicação externa nossa. A nossa imagem poderia estar muito melhor trabalhada. E quanto à comunicação interna, ainda é feita toda de forma manual, não tem nada informatizado salvo alguns meios de comunicação por eletrônico, mas tudo por e-mail, nada de coisa eletrônico interno, de intranet e entre setores é feito manualmente mesmo com a CI, o documento de comunicação interna."
Entrevistado 2	"Eu penso que eles fazem algo e na verdade eles fazem outra coisa, então na comunicação interna tem uma série de estratégias dando conta desses conflitos."
Entrevistado 20	"(Como é a comunicação aqui?) Precisa melhorar em ambos os aspectos."
Entrevistado 7	"As pessoas precisam melhorar a comunicação entre si, as pessoas precisam melhorar a comunicação entre as áreas, através de uma internet, através de um programa de marketing, fazer esse treinamento que eu estou falando, essa capacitação, envolver os funcionários mais dentro assim, do conhecimento da realidade da empresa."
Entrevistado 22	"(Como vc via a comunicação entre setores?) Tinha um pouco de conflito, sabe? Entre a área técnica e a área administrativa."
Entrevistado 11	"(Como é feita a comunicação interna) Eu acho que pode ser melhorada."
Entrevistado 26	"(Como é feita a comunicação interna aqui?) Eu acho que poderia melhorar muito sabe, não sei como fazer, mas eu acho que precisaria fazer, criar um instrumento mais eficaz, poderia ser feito, agora o que a gente vai fazer já, já, em todas as áreas nós já temos, só falta estar interligando para outras áreas, com computador, nós já temos quarenta, cinqüenta, praticamente todas as salas já têm computador, quase todo mundo tem computador...interligar, então isso através de talvez criar um sistema de intranet de comunicação ou eu sei que ia dar trabalho e talvez seja um sistema um pouco arcaico, mas eu ainda acredito num jornalzinho periódico que pudesse dar algumas comunicações, acho que uma coisa boa que está sendo feita é nossa reunião mensal, já tem uma movimentação das pessoas."
Entrevistado 28	"A comunicação aqui pra mim é péssima. Para você ter uma idéia, domingo não vai ter o lançamento do livro? O Dr. Sulivan falou isso hoje na palestra porque ontem eu disse para Eliane: "Eliane eu como coordenadora, eu vi aquele papelzinho ali, mas não me chamou atenção aquele marcadorzinho de livro pregado no flanelógrafo". Então ninguém sabe, ninguém, está entendendo, Mariana? A gente sempre comenta isso. Eu acho a comunicação muito falha, Mariana."
Entrevistado 29	"(O que não funciona bem?) Eu acho que, eu posso dizer que a comunicação de uma forma geral, de uma forma geral, não me colocando como culpada, mas a comunicação ampla, ampla das coisas acontecerem e não chegar a alguma determinada pessoa, acho que é isso."
Entrevistado 1	"(Quem faz esse planejamento?) R: Cada coordenador na sua área e a aprovação na reunião de diretoria."

Entrevistado 1	"Como estamos na fase de transição intensa, de modificação intensa, essa transição do modelo antigo para o que está tentando se adotar eu sinto que tem uma distância que está sendo gerada da parte de staff, de direção, do setor estratégico com as pessoas que não estão envolvidas que não necessariamente são as pessoas que estão na ponta da linha, mas até mesmo os profissionais, os nutricionistas, os médicos que não se enquadraram ainda com as mudanças, tem uma distância, está sendo criada uma distância nesses setores de atuação, mas que tem sido trabalhado."
Entrevistado 2	"Então ás vezes dá uma sensação de descompasso, por exemplo, entre o que nós direção estamos pensando e o que efetivamente ou está acorrendo, ou está sendo compreendido pela ponta, né? Por quem está fazendo as coisas. Acho que é um perigo, para a gente estar alerta e não deve deixar ocorrer que é a relação entre o que a direção pensa e o que eles fazem, né? O que quem está no operacional está fazendo e existe essa distância, né?"
Entrevistado 17	"Aí eles definem, inclusive ontem, anteontem, eles tiveram uma reunião comigo para a gente tirar algumas pessoas do atendimento (voluntários) e colocar para algumas áreas que estão necessitando que é justamente o acompanhamento dos grupos que são atendidos que quando eles saírem das salas, aí eles começam a despertar, então eles querem que os voluntários acompanhem para que naquele horário que terminou o grupo ele chegue naquele horário pra levar pro outro local pra não despertar."
Entrevistado 14	"Então quando a gente detectou isso viu que tinha um problema grande e hoje a gente está fazendo uma equipe que digamos, é o Álvaro, a Rita, a professora Rita é responsável por essa equipe. Mas é a professora Rita, o Álvaro, a Mônica, a ...o João Vicente, eu e o Clidenor, somos sete que vamos fazer os projetos juntos."
Entrevistado 1	"Mas a gente está desenvolvendo agora um sistema integrado dentro do Iprede, pra todos os setores e esse sistema vai ter a opção de comunicação interna."
Entrevistado 12	"Está melhorando, mas ainda tem as falhas, né? De não funcionar é esse negocio da comunicação, só da comunicação que já está melhorando. Eu vou dizer que antigamente, na época foi feito uma avaliação e todos receberam, a grande maioria dos funcionários botou isso que sentia falta de uma comunicação."
Entrevistado 25	"Faltando? Eu volto para questão da comunicação, sabe? Falta comunicação entre os diversos setores."
Entrevistado 11	"Eu acho que talvez um pouco mais de humildade entre os profissionais quanto ao ambulatório porque cada um com a sua, não hierarquia, mas com a sua função de graduação pensa de uma forma diferente e quer agir conforme acredita, então eu acredito que tenha muito choque no ambulatório por conta dessas graduações, não é nem hierarquia, eu acredito que na graduação por um ser mais graduado do que o outro."
Entrevistado 28	"(O que deveria mudar aqui?) O que eu acho Mariana é o que a Maria Tereza Maldonato tava falando hoje, é uma maior integração da equipe."
Entrevistado 11	"Eu acho que poderia haver uma interação mais entre os funcionários."

Entrevistado 12	"Porque ás vezes a gente tem essas reuniões do nosso setor, mas como é uma equipe inter, multi, não sei o que, não sei o que, esse negócio tudo, então precisaria ser uma reunião mais assim de todo mundo, de união mesmo, pra troca de experiência, troca de informações."
Entrevistado 21	"Outra coisa, todo ano tem o natal, tem a festa de confraternização dos funcionários. É legal, tem distribuição de prêmios, é bem interessante."
Entrevistado 31	"Nós fazemos juntos, hoje nós demonstramos a eles que procedemos para fazer eles sentirem que eles não exercem apenas uma atividade do Iprede, como recepcionista, como telefonista ou faxineiro, e sim antes disso eles fazem o Iprede, fazem o Iprede através daquilo que eles executam, então nesse fazer o Iprede a gente observa que eles se sentem muito envaidecidos, orgulhosos, e têm mais compromisso com a casa."
Entrevistado 19	"(O gestor) não vê só o dinheiro entrar, ele quer saber o que é que está fazendo com aquele dinheiro."
Entrevistado 19	"Ele faz questão de cada pessoa, ele leva lá e mostra tudo, por exemplo, foi feito desse jeito, olha o meu plano aqui, ele mostra, foi fulano que deu esse quadro, quando ele não sabe ele pergunta o nome e tudo, pra isso a s pessoas querem saber o que faz, né? Dão o dinheiro, mas querem saber o que faz e ele mostra."
Entrevistado 14	"Sozinho claro ele (presidente) não faria tudo, mas tem essa consciência. Sabe que o trabalho em equipe, ele trabalha muito bem em equipe, então daí o sucesso das coisas entendeu?"
Entrevistado 14	"Porque assim, essa questão da boa vontade a gente ficou nessa questão da gestão, os gestores, o que eu sinto hoje, todo mundo se auto-ajuda o tempo todo."
Entrevistado 19	"Vai ter a feira. (antes) Ninguém sabia nem quando vinha nem quando ia ter. Eles já avisam, reúnem todo mundo e dizem, olha provavelmente tal dia vai estar chegando e provavelmente vai acontecer. Quando dá uma semana eles dizem, chegou tal dia e vai começar tal dia, e nunca passou das regras."
Entrevistado 25	"Eu acho que foi das coisas mais importantes que melhorou foi a possibilidade de diálogo, a possibilidade de que as coisas fossem feitas em grupo e não só as ações individuais, "ah eu pensei isso, vou passar para aquelas pessoas e as pessoas vão executar", não, "eu pensei isso, vamos partilhar esse pensamento e tentar um planejamento, executar", aí você faz isso com o grupo."
Entrevistado 2	"Eu acho que a maior vantagem é que o corpo, a direção, o corpo diretivo tem uma certa homogeneidade de visão entre o presente e o futuro da instituição, isso é muito importante. Não (exitem) grandes divergências de como vamos fazer o Iprede hoje e pra onde o Iprede caminha amanhã, quer dizer, a missão e a visão do futuro, acho que ela está mais ou menos internalizada na direção, isso é uma grande vantagem. A outra é que há um certo... de solidariedade dos funcionários, dos trabalhadores, seja entre si, seja com a população. Em regra, em média tem um bom nível de solidariedade com a clientela."
Entrevistado 1	"Então as idéias surgem mais dessas duas cabeças em comum acordo com toda diretoria da casa."
Entrevistado 15	"Poderia melhorar as informações, cada área sabe, às vezes as coisas acontecem e quando vêm pra mim já está tudo, aí eu fui a última á saber."

Entrevistado 1	"Então nós temos uma série de iniciativas, por exemplo, a primeira foi criar uma maneira de nos encontrar para discutir as ações novas chamados encontros essenciais. Então os encontros essenciais, como o nome já está dizendo, eles visam discutir qual é a essência, a natureza do nosso trabalho, como, por exemplo, o grupo do ambulatório do crescimento, o que nós fazemos aqui, para que...o grupo da mediação, o grupo do... esse está em processo."
Entrevistado 1	"Se é para mandar o projeto a gente tem que dar, a nossa coordenação tem que dar, o aval, se as rubricas do projeto estão de acordo com as nossas necessidades."
Entrevistado 11	"Já melhorou bastante, a gente tem reunião mensal e de certa forma fica sendo informado."
Entrevistado 1	"(Como é a ligação entre as unidades?) Eu acho que é ainda é um pouco complicada. Eu acho que os nossos funcionários mais antigos não têm a visão tão ambiciosa que tem a nova gestão, não são tão visionários, muitos quando a nova gestão assumiu foram desligados exatamente por isso, mas ainda tem alguns muito sequelados que já aderiram a essa cultura e vai ser difícil reverter. Alguns setores são de pessoas muito boas, capacitadas, gabaritadas, que têm o currículo excelente, mas eu vejo que não se atualizaram com as novas tendências aí de gestão. Capacitados, gabaritados, mas em projeção e projeto, não para relacionamento humano. Tem gente que sabe gerir com um relatório, com um projeto na mão, um papel escrito, mas não consegue se relacionar com as pessoas e acaba gerando um clima organizacional pesado. Tem mais essas deficiências nesses setores."
Entrevistado 19	"Então eu acho assim, a gente tem muito conhecimento, conhecimento de fora, que a gente não tinha né? A gente não sabia, o que era aquilo, fulano está aqui porque? Não, fulano está fazendo uma pesquisa de psicologia, o que é tua pesquisa? É isso assim, assim, assim."
Entrevistado 6	"Fica parado, porque ele fica no meio mesmo, acompanha o que está acontecendo e tem que ser assim mesmo, é a mesma coisa de dona de casa, dona de casa tem que saber tudo o que se passa dentro de casa, né?"
Entrevistado 27	"(Vc tem contato com o presidente, o pessoal do administrativo?) Tem sim. A gente faz reunião, ele convida a gente pras reunião deles. Eu digo assim porque nós somos mães colaboradoras, mas nós faz parte de tudo também, tudo nós estamo dentro, nós nunca ficamos de fora."
Entrevistado 2	"Então além do trabalho específico de gerir toda área de assistência, ainda têm esses aspectos de pensar os caminhos pra instituição junto com toda a equipe de direção."
Entrevistado 11	"O planejamento é mais discutido entre a diretoria e entre a coordenação, daí em diante é mais a execução desse planejamento."
Entrevistado 26	"Depois já foram feitos seminários e reuniões em grupos e isso está consolidado, foi consolidado com cerca de um mês e agora a gente deverá estar levando para a direção para a...final para um plano...aprovação pela diretoria e assim a gente depois concretizá-lo dentro das diretrizes que são definidas nesse plano de gestão."

Entrevistado 31	"Na realidade os compromissos internos é o passo de rotina, isso aí é uma rotina que eu faço, visito todos os setores, primeiro, sempre que eu posso, eu estou recebendo as crianças e as mãe que chegam ao Iprede, chegam muito cedo a partir de sete e quinze, sete e vinte e a partir daí eu visito todos os setores no começo do expediente e se possível no final do expediente."
Entrevistado 11	"A priori só ouviu e não decidiu nada, não disse nem que sim nem que não, (o presidente) só disse que ia conversar com as pessoas que eram responsáveis pelo setor para que isso não acontecesse"
Entrevistado 10	"Eu acho que o presidente ele não tem que estar querendo resolver tudo, tem pequenas coisas que eu acho que ele poderia ser poupado, eu acho que ele não deve, não é que ele não deve saber, eu acho que são coisas simples que ele deveria ter pessoas capazes, confiáveis, eu sei que ele confia em todos, mas eu acho que talvez o desejo dele é tão grande de estar atento a tudo, e ele se sobrecarrega muito, então eu acho que ele poderia delegar mais e esperar mais os resultados a partir da delegação."
Entrevistado 26	"Questionar, mas trazendo soluções, chamando, fazendo um chamamento, compartilhando, buscando, mostrando os objetivos, mostrando os rumos da organização, é muito importante que todas as pessoas estejam conhecendo bem."
Entrevistado 1	"A elaboração do projeto é de acordo com a necessidade da casa."
Entrevistado 25	"Porque aí no projeto elas colocam, olha nós vamos colocar o programa de mães, então no programa de mães o que é que você quer? Ah posso botar uma oficina? Pode botar uma oficina? Porque o projeto vem fechado aqui dentro. Vamos dizer que seja um banco tal, eu quero ofertar só oficina para as mães, então a gente manda esse projeto para lá e a gente manda um...a gente planeja como será aquela oficina e como a gente vai gastar aquele dinheiro."
Entrevistado 28	"A gente só escreve, diz qual é o material e tudo, aí eu acho que, se eu não me engano, é a Eliane que é da captação de recursos né, mas eu não tenho certeza."
Entrevistado 1	"E quanto ao acompanhamento, como eu vou gastar segundo a nossa coordenação que é responsável pelo financeiro, vai gastar de acordo com o que está disponível, eu tenho que acompanhar os projetos pra saber o que tem de rubrica disponível para gente realizar as despesas para depois prestar contas do que foi gasto porque a prestação de contas parte disso aqui também, a informação para prestação de contas."
Entrevistado 1	"Esses projetos dependem da área, se for projeto para área de saúde, o responsável pelo ambulatório, o doutor Álvaro, ele dá as coordenadas, a gestão de parcerias que é quem realmente elabora, dita os projetos, o formato do projeto para poder mandar para o financiador. Se for um projeto de assistência às mães, por exemplo, aí vai o coordenador do projeto mães que vai desenvolver o projeto em parceria com a gestão de parcerias pra poder enviar no formato certo, na formatação correta, e assim vai, se for noutra área é a mesma coisa."

Entrevistado 11	"Não, eles têm que funcionar integrado, uma consulta não pode começar, se a limpeza não tiver acontecido de sete às oito da manhã, bem como se lá na recepção os pacientes não tivessem sido recepcionados e colocados na lista, o profissional não vai poder consultar aquela acriança se ele não está, não foi passado pela recepção e ter dado a entrada, então segue sim, segue sim uma dependência, um depende do outro."
Entrevistado 6	"(E as reuniões mensais são boas?) São boas. Tem todo mês."
Entrevistado 7	"Uma coisa muito boa que o Dr. Sulivan faz e faz muito bem e eu acho que deve continuar sendo feito é essa reunião que ele faz mensal com todos os funcionários. Então ali ele está mostrando para todo mundo para onde o Iprede está indo, que projeto o Iprede está fazendo, está participando, e isso tem sido uma coisa muito boa para eles porque eles estão começando a ver porque desde o pessoal da cozinha até o motorista, quem tiver aqui na hora participa."
Entrevistado 31	"Mas nós temos uma reunião mensal com todos os funcionários para colocar, para repassar para todos os funcionários todas as atitudes, tudo que tem transcorrido dentro do Iprede e agora estão institucionalizando o nosso encontro direto com os setores que ocorre de quinze em quinze dias, além desse mensal com todo mundo, para que a gente possa conversar, gerando esse banco de dados que nós já temos ouvindo os funcionários de cada setor, o que possa sugerir pra melhorar essas atividades."
Entrevistado 13	"Geralmente a gente é informado quando vai ter um evento, happy hour, alguma coisa, reunião, sempre a gente está informado."
Entrevistado 25	"O relacionamento entre as pessoas, essa idéia cada vez mais sólida de família, porque é uma instituição complicada, se você for pensar na história...exemplo de família...no sentido de família que o treinador da seleção construiu naquela época né, ninguém acreditava naquela seleção, a seleção foi lá e pam."
Entrevistado 11	"Eu acredito que o tele marketing ele já é um pouco fora, mas ele tem que se integrar, ele tem que de uma certa forma buscar as informações, que às vezes os ... passam mais informações do que quando eles estão aqui, às vezes a gente nem sabe, por exemplo, acontece da gente receber uma doação da receita federal, que é de produtos apreendidos, e acontece do tele marketing ficar sabendo por telefone, já aconteceu isso."
Entrevistado 1	A gente está tentando implantar no Iprede uma cultura institucional de que um nutricionista, um médico ou um nutrólogo, um fono, fisio, eles não são apenas profissionais da área de saúde, eles são profissionais promotores do desenvolvimento humano como um todo, né? Ele sabe que está tratando lá de uma pessoa carente, que tem lá suas necessidades orgânicas, fisiológicas, mas que também é uma pessoa sofrida pela vida, então merece uma atenção diferenciada. Então é mais na cultura institucional que a gente está tentando modificar isso."

Entrevistado 2	"Tem uma série, o presidente tem uma atividade mensal para informar, o presidente e sua equipe de primeira gestão, pra informar, comunicar e debater tudo o que tem o corrido no Iprede, isso provavelmente é pouco. Ontem nessa reunião nós discutimos que nós precisamos de um plano de comunicação interna."
Entrevistado 14	"Mas para isso já tem assim, já se pensa em alguma coisa, o professor Álvaro tem feito os encontros essenciais, os grupos de estudo onde está tentando realmente integrar as equipes. Não é péssimo o relacionamento, mas não é o ideal."
Entrevistado 14	"E a comunicação interna ela tende a melhorar, ele vem melhorando passo a passo. Hoje já existem formas que a gente tem utilizado e que deu certo, que são flanelógrafos em vários locais que tem as informações. Tínhamos um jornalzinho, mas esse jornalzinho não funcionou tão bem porque as pessoas ainda não têm o hábito de ler."
Entrevistado 25	"Eu acho que nós estamos começando a trabalhar em conjunto, no momento eu acho que trabalhamos juntos e não em conjunto, em conjunto a gente vai começar a trabalhar."
Entrevistado 13	"O que não deveria mudar? Essa equipe. É uma equipe muito boa pra trabalhar. Quando a gente encontra em reunião a gente conversa, é tipo assim uma família sabia, Mariana? Todo mundo aqui se entende, ninguém, aqui é diferente um com o outro. Eu acho muita boa essa equipe."
Entrevistado 13	"Ele dá espaço quando tem reunião, ele dá espaço pra pessoa falar, só não fala quem não quer mesmo."
Entrevistado 19	"(O que é tradição no Iprede?) A reunião do final de mês e os aniversariantes."
Entrevistado 1	"(E ela arranja contatos e passa para quem?) R: Para gestão de parcerias que aí vai para elaboração de projetos."
Entrevistado 13	"Todo dia a gente tem contato (com a direção), a gente vê as pessoas todo dia, antes não tinha isso, era dois dias e às vezes a gente nem via porque a gente estava lá na cozinha."
Entrevistado 31	"E houve então um gesto de nobreza da diretoria e teve uma renúncia coletiva."
Entrevistado 31	"Assumimos, caímos em campo, tenho que reconhecer que a diretoria anterior não cometeu nenhum ato de desonestidade, desvio de verbas, tinha as melhores das intenções, mas teve grandes dificuldades."
Entrevistado 29	"Eu acho que trabalha, trabalha com muita ética, muita responsabilidade, com muito respeito do doador, com muito respeito também com o cliente que é o objetivo de tudo isso."
Entrevistado 31	"Hoje nós vamos passar a atender com fidelização do profissional, o cliente vai ter o seu nutricionista como existe na clinica privada, isso dá muito mais responsabilidade ao profissional, a evolução dele fica bem ligada ao desempenho do profissional responsável por aquela criança, então essas transformações que estão sendo colocadas elas não serão findadas tão cedo, tem muitas outras transformações."
Entrevistado 26	"Então o Iprede em determinado momento poderia ser o incubador dessas cooperativas apoiando até que elas se instalassem, se concretizassem e tivessem vida própria, então essa é uma outra forma de beneficiar."

	Entrevistado 14	"Durante muito tempo, durante a gestão da Fatinha e da gestão da Inês, a Ana Maria quase que não vinha ao Iprede porque ela achava que não tinha espaço. Hoje ela vem na hora que ela quer, no dia que ela quer mostrar o Iprede e tudo."

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell. Beyond Predction and Preparation**. Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 59-69, 1983.

ALVES, Mário Aquino; KOGA, Natália Mossaco. Brazilian Nonprofit Organizations and the New Legal Framework: an Institutional Perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p.213-234, 2006.

ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy.** New York: McGraw-Hill Book, 1965.

BARBOSA**,** Renato Martins**. Como uma empresa brasileira centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento?** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2008.

BARLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Transnational Management:** Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. Boston: Irwin / McGraw Hill, 2000.

BARNARD, C. **The Functions of the Executive.** Cambrigde: Harvard University Press, 1990.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Strauctur**e**:** chapters in the history of the Industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

_____. The Enduring Logic of Industrial Success**.** Boston: **Harvard Business Review**, 1990.

_____. The Information Age in Historical Perspective**.** In: **A Nation Transformed by Information**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

_____. **The Visible Hand.** Cambridge: Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHAVES, Alexandre Farias. **Desafios da Longevidade Saudável**: um estudo de caso na São Paulo Alpargatas S.A. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

CHRISTENSEN, Roland; ANDREWS, Kenneth; BOWER, Joseph. **Business policy:** text and cases. 3. ed. Homewood: Irwin, 1973, p. 107-120.

COLINS, Jim. **Good to great:** why some companies make the leap... and others don't. New York: HarperCollins publishers, 2001.

CYERT, R. M.; MARCH, G. **A Behavioral Theory of the Firm.** New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

Diário do Nordeste, 02.08.2005, http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=267717

Diário do Nordeste, 04.06.2006, http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=341678

Diário do Nordeste, 17.06.2009, http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=647226

DOYLE, Peter. Setting Business Objectives and Measuring Performance**. Journal of General Management**, v. 20, n. 2, p. 1-19, Winter 1994.

DOZ, Yves. **The Multinational Mission.** New York: Free Press, 1987.

FERNANDES, Rubem César. **O que é o Terceiro Setor?** Janeiro de 1999. Disponível em http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/oquee3/idac_oquee3_1.html. Acesso em 29 de Novembro de 2008.

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

FERRAREZI, Elisabete Roseli. 2007. **A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil: a criação da lei das Oscip (Lei 9.790/99)**. *Sociedade e Estado* 22, no. 2: 477-478. *SocINDEX with Full Text*, EBSCO*host* (accessed December 2, 2008).

FLECK, Denise Lima. **Archetypes of Organizational Success and Failure.** BAR, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, Apr/June 2009.

_____. Dois Motores do Crescimento**.** Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, 2003.

_____. **Institucionalization and Organizational Long-term Success.** Rio de Janeiro: Brazilian Administration Review, v.4, b.2, art.4, May-August, 2007.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/. Acesso em 18 de Julho de 2010.

GHEMAWAT, Pankaj. The forgotten Strategy**.** Cambridge: **Harvard Business Review**, November, 2003.

GHOSHAL, Sumantra; MINTZBERG, Henry. Diversifiction and Diversifact**.** Califórnia, **Califórnia Management Review**, v. 37, n. 1, Fall, 1994.

_____; NOHRIA, Nittin. Horses for Courses**:** organizational forms of multinational corporations. Montreal, **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, Winter, 1993.

_____. Global Strategy**:** an organizational framework. **Strategic Management Journal**, v.8, n.4, 1987.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. Desperately Seeking Synergy**.** Boston: **Harvard Business Review**, 1998.

GREINER, Larry. Evolution and Revolution as Organizations Grow**.** Cambridge: **Harvard Business Review**, May-June, 1998.

HANSEN, Morten; NOHRIA, Nittin. How to Built Collaborative Advantage**. Sloan Management Review**, Fall, 2004.

HARRISON, Bennett. The Small Firms Myth**.** California: **California Management Review**, 1994.

HASPESLAGH, P.; JEMISON, D. **Managing Aquisitions:** creating value through corporate renewal. New York: The Free Press, 1991.

IPREDE. Balanços patrimoniais.

IPREDE. Relatórios internos.

JABOUR, Luis Mauro. **Trajetória de crescimento e traços organizacionais do Grupo Brasmotor.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

Jornal O Povo, 20.08.2008 http://www.opovo.com.br/cidades/871676.html

Jornal O Povo, 22.08.2008 http://www.opovo.com.br/opovo/fortaleza/815515.html

Jornal O Povo, 25.01.2007, http://www.opovo.com.br/opovo/paginasazuis/706702.html

Jornal O Povo, 30.09.2008, http://www.opovo.com.br/opovo/colunas/soniapinheiro/823020.html

KANITZ, Stephen. **O que é terceiro setor**. Disponível em < http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>. Acesso em 21.10.2007.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos**: As organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro, 1999.

LANGLEY, Ann. Between Paralysis by Analysis and Extinction by Instinct**. Sloan Management Review**, p. 63-76, Spring 1995.

LAWSON, M. B. In Praise of Slack**:** time is of the essence. **Academy of Management Executive**, August, 2001.

LEPAK, David; SMITH, Ken; TAYLOR, M. Susan. Value Creation and Value Capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, 2007.

LLOSA, Liane Van Der Haagen da Silva. **A aplicação dos conceitos de marketing na área social:** um estudo de organizações que trabalham em prol da criança no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 1994.

LOPES, Nilza. **Terceiro Setor:** Organizações Civis Sem Fins Lucrativos. Disponível em: <http://www.wooz.org.br/setor3monografia6.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2008.

LUDKEVITCH, Iuri Filus. **Trajetórias de crescimento do grupo Sadia e Perdigão:** um estudo comparativo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

MADEIRA, Felícia Reicher and BIANCARDI, Miriam Ribeiro. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo Perspec***.* [online]. 2003, v. 17, n. 3-4, pp. 177-184. ISSN 0102-8839.

MATHIAS, Cynthia Maria Robbe. **A utilização estratégica da internet em ONG's atuantes no Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2003.

_____. **A utilização estratégica da internet em ONG's atuantes no Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2003.

MENDES, Luiz Carlos. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)**. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA*.* [online]. 1999, texto para discussão nº 647. ISSN 1415-4765.

MEYER, Marshall; ZUCKER, Lynne. **Permanently Failing Organizations.** Newbury Park: Sage Publications, 1989.

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

_____. Generic Business Stratety**.** In: Mintzberg; Quinn. **Readings in the Strategy Process**. Prentice Hall, NJ, 3rd edition, 1998.

_____. The Effective Organization**:** forces and forms. Montreal, **Sloan Management Review**, Winter, 1991.

_____. The fall and Rise of Strategic Planning**.** Cambridge, **Harvard Business Review**,1994.

MORALES, Carlos Antonio. Provisão de Serviços Sociais através de Organizações Públicas Não-Estatais. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; GRAU, Nuria Cunill. **O público não-estatal na reforma do estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. Cap.2, p. 51-86.

NOHRIA, Nittin; GULATI, Ranjay. What is the Optimum Amount of Organizational Slack? **European Management Journal**, December, 1997.

NORÕES, Ana Maria Teles. **Como!** Belém: Projeto Maria Maria, 2002. 68 p.

OLIVEIRA, Miguel da Silva. ONG's, sociedade civil e terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil. Disponível em <http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/ongs/idac_ongs_1.html>. Acesso em 24 de Outubro de 2008.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes**. Academy of Management Review,** v.16, n.1, 1991.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford; New York: Oxford University Press, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; GRAU, Nuria Cunill. Entre o Estado e o Mercado: o público não estatal. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; GRAU, Nuria Cunill. **O público não-estatal na reforma do estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. Cap. 1, p. 15-48.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. **The External Control of Organizations:** a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PINTO, Céli Regina. **A sociedade civil e a luta contra a fome no Brasil (1993- 2003)**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 20, n. 1, p. 195-228, jan./abr, 2005.

PORTER, Michael. **Clusters and the New Economics of Cluster Copetition.** Cambridge: Harvard Business Review, November-December, 1998.

_____. **Competitive Advantage:** creating and sustainig superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____. **Competitive Strategy:** techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. From Competitive Advantage to Corporate Strategy**.** Boston: **Harvard Business Review**, v.65,n.3, May-June, 1987.

_____. **How competitive forces shape strategy.** In: Mintzberg; Quinn, Readings in the Strategy Process. Prentice Hall, NJ, 3rd edition, p.75-83, 1998.

_____. The competitive Advantage of Nations**.** Boston: **Harvard Business Review**, March-April, 1990.

_____. What is Strategy? Boston: **Harvard Business Review**, Nov-Dec 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation**.** Boston: **Harvard Business Review**, 1990.

REVISTA ESPAÇO ACADÊMICO. Maringá: Antonio Ozaí, v. 37, 01 jun. 2004. Mensal.

REVISTA FILANTROPIZ. Disponível em <http://www.revistafilantropia.com.br/rf/index/asp>. Acesso em 15 de outubro de 2008.

RODRIGUES, Eduardo Medeiros. **Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**: a social interpretation. Berkeley: Harper & Row Publishers, 1957.

SENDER, Gisela. **O papel da folga organizacional na empresas:** um estudo em bancos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004.

SMET, Aaron, LOCH, Mark, SCHANINGER, Bill. **Anatomy of a healthy corporation.** Chicago: The McKinsey Quarterly, 2007.

SPOSATI, Aldaísa. **O privado porém público na responsabilidade social das empresas.** Março de 2008. Disponível em <http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/o_privado_porem_publico_na_responsabilidade_social_das_empresas/497/>. Acesso em 24 de Outubro de 2008.

SULL, D. Why Good Companies Go Bad**.** Boston: **Harvard Business Review**, 1999.

TV Verdes Mares, 02.12.2008, http://verdesmares.globo.com/v3/canais/noticias.asp?codigo=241492&modulo=178

TV Verdes Mares, 03.06.2008, http://verdesmares.globo.com/v3/canais/noticias.asp?codigo=222222&modulo=178

TV Verdes Mares, 11/04/2006, http://verdesmares.globo.com/v3/canais/noticias.asp?codigo=142789&modulo=178

VIEIRA, Fabio Henrique Cavalcante. **Análise da Trajetória de Crescimento do Grupo Gerdau.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2007.

WHETTEN, David Alfred. **Organizational Growth and Decline Processes.** Illinois: Annual Review of Sociology, 1987.

YIN, Robert K. **Case Study Research**. California: Safe publications, 1989.