

## **GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

**Vivian Anese** (IMED) - anesevivian@gmail.com

**Carlos Costa** (IMED) - carlos.costa1@gmail.com

**Carlos Ricardo Rossetto** (UNIVALI) - rossetto@univali.br

### **Resumo:**

*A gestão de stakeholders em organizações sem fins lucrativos (OSFL) é tema atual no contexto empírico e teórico, pela necessidade emergente de captarem recursos para a sustentabilidade e continuidade de suas atividades e ações em prol da sociedade. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender a gestão de stakeholders nestas organizações. Será adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e de corte transversal, num estudo de casos múltiplos com as OSFL inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) da Cidade de Passo Fundo/RS. A coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores das OSFL. Os dados coletados serão analisados através da técnica de análise de conteúdo, operacionalizada com o auxílio do software MAXQDA, versão 10.0, a partir das sete dimensões da capacidade de gestão dos stakeholders (comunicação e negociação, marketing, formulação estratégica, proativas, recursos, stakeholder-serving). Como possível resultado, espera-se que este estudo contribua para elucidar como as OSFL gerenciam stakeholders e captam recursos à sustentabilidade de seus serviços.*

**Palavras-chave:** *Terceiro Setor. Gestão de stakeholders. Teoria dos stakeholders. Teoria da Dependência de Recursos.*

**Área temática:** *GT-14 Estudos Organizacionais no Contexto do Terceiro Setor*

# GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

**Autora:** Vivian Anese<sup>1</sup>

**Co-autores:** Carlos Costa<sup>2</sup> e Carlos Ricardo Rossetto<sup>3</sup>

**Instituição:** <sup>1,2</sup>Faculdade Meridional – IMED; <sup>3</sup>Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI

**Email:** [anesevivian@gmail.com](mailto:anesevivian@gmail.com); [carlos.costal@gmail.com](mailto:carlos.costal@gmail.com); [rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

**Resumo:** A gestão de *stakeholders* em organizações sem fins lucrativos (OSFL) é tema atual no contexto empírico e teórico, pela necessidade emergente de captarem recursos para a sustentabilidade e continuidade de suas atividades e ações em prol da sociedade. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender a gestão de *stakeholders* nestas organizações. Será adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e de corte transversal, num estudo de casos múltiplos com as OSFL inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) da Cidade de Passo Fundo/RS. A coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores das OSFL. Os dados coletados serão analisados através da técnica de análise de conteúdo, operacionalizada com o auxílio do *software* MAXQDA, versão 10.0, a partir das sete dimensões da capacidade de gestão dos *stakeholders* (comunicação e negociação, marketing, formulação estratégica, proativas, recursos, *stakeholder-serving*). Como possível resultado, espera-se que este estudo contribua para elucidar como as OSFL gerenciam *stakeholders* e captam recursos à sustentabilidade de seus serviços.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Gestão de *stakeholders*. Teoria dos *stakeholders*. Teoria da Dependência de Recursos.

## 1 Contextualização

O segmento denominado terceiro setor relaciona aquelas organizações privadas, sem fins lucrativos, as quais desenvolvem ações de caráter público. Mesmo que não visem lucros, necessitam de recursos para manter sua estrutura e seus serviços. Dessa forma, a situação financeira de tais organizações não pode ser comparada à do primeiro setor (Estado) e nem à do segundo (Mercado), porque se trata de um segmento que se identifica com uma terceira forma de redistribuição de riqueza.

As organizações sem fins lucrativos – OSFL - que compõem o terceiro setor são regidas pelo Código Civil, segundo a Lei nº 10.406/02, com os acréscimos trazidos pelas Leis nº 10.825/03 e 11.127/05 (BRASIL, 2016) e constituídas juridicamente como associações ou fundações. A partir do formato jurídico adotado, a organização busca títulos e certificados que atestam sua qualidade e proporcionam benefícios legais como isenção e imunidade (NOVO MANUAL DO TERCEIRO SETOR, 2014). Neste sentido, no contexto brasileiro, todas as fundações de direito privado e associações que apresentem como finalidade estatutária a educação, a saúde e/ou a assistência social, são imunes à tributação de seu patrimônio, de sua renda e de seus serviços, bem como as fundações instituídas por partidos políticos (PAES, 2004; SZAZI, 2003).

A sustentabilidade das OSFL que compõem o terceiro setor é um constante desafio. Além de contar com os benefícios legais já citados, essenciais à vida econômica das organizações, faz-se necessária a busca constante por recursos que mantenham ativos os serviços aos beneficiários diante da instabilidade de recursos. A contribuição a estas OSFL pode ser feita pela destinação direta de doadores, colaboradores, financiadores, ou indireta, nos fundos destinados a causas sociais em que cada organização participará de edital de projetos na captação de recursos que irão contribuir com o desenvolvimento de suas ações.

Diante disso, a gestão das organizações sociais sem fins lucrativos é um tema atual no contexto empírico e teórico, por enfatizar a relevância da interação dessas organizações com o primeiro e segundo setores e por buscar o diálogo na construção de políticas sociais, nas diversas capacitações e treinamentos de gestores sociais e na reprodução de facilitadores de equipes que visem a esse fim. Para cumprir com sua missão, as OSFL procuram incessante captar recursos que lhes assegurem sustentabilidade e possibilitem a continuidade de seus serviços.

Vistas como organismos abertos, tais entidades sobrevivem a partir de uma relação contínua de interação e inter-relação com seu ambiente, adaptando-se a ele, bem como influenciando-o (THOMPSON, 1967; ANTÓNIO, 2015). Nessa interação com o meio para a sobrevivência, as organizações concentram suas metas e seus esforços na captação de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Esse empenho em manter o capital ativo, que garanta a sobrevivência organizacional, a partir da teoria da dependência do recurso (PFEFFER; SALANCIK, 1978), permite compreender que o ambiente exerce influência nas organizações que procuram manter-se vivas, concentradas no fluxo de recursos, os quais, via de regra, são muito escassos (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A sobrevivência das OSFL depende de seu poder de gerenciar o fluxo de seus recursos, e do meio pelo qual conseguirá atingir seus objetivos e cumprir sua missão (ROCHA; MOURA; REIS, 2011). Para que possam oferecer seus serviços públicos, necessitam cada vez mais contar com fontes de recursos; por esse motivo, diante de tantas urgências para sua sobrevivência, as OSFL se relacionam e interagem com um conjunto de grupos interessados por ela, denominados *stakeholders*, que são afetados ou podem afetar a realização de seus objetivos (FREEMAN et al., 2010).

A partir das informações disponíveis sobre a Teoria da Dependência de recursos, verifica-se que as OSFL constroem relações externas para lidar com essa limitação, o que auxilia na compreensão de respostas construídas para diminuir a dependência das mesmas aos recursos, identificando aqueles necessários à sobrevivência e os fatores críticos que condicionam seu acesso (FROOMAN, 1999; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Diante dos desafios de gestão desse cenário, as OSFL podem apostar numa auditoria externa que favorece a informação dos provedores de recursos quanto ao bom uso, oferecendo informações necessárias e transparentes para garantir o fluxo de recursos para a organização (VERBRUGGEN et al., 2015).

Além disso, a Teoria da Dependência de recursos sugere que as organizações adaptem-se às pressões, na medida em que os atores organizacionais corretamente percebem e gerenciam as mudanças necessárias, com enfoque no conjunto de comportamentos de escolha utilizadas pelas OSFL para lidar com dependências externas. Em outras palavras, trata-se da capacidade que têm de gerir suas relações com seus *stakeholders* (FROOMAN, 1999; FROELICH, 1999; PFEFFER; SALANCIK, 2003; FREEMAN et al., 2010).

Com isso, torna-se relevante entender como se dá a relação da Teoria da Dependência de Recursos com a Teoria dos *Stakeholders*, com o que contribui Frooman

(1999), em seu estudo *Stakeholder Influence Strategies*, combinando a teoria do *stakeholder* com a da dependência de recursos, além de propor que os tipos de estratégias de influência podem ser entendidos em termos de recursos. Este contexto determina o tipo de relacionamento entre uma organização e o seu *stakeholder*, orientando para onde converge o poder de equilíbrio da relação entre os dois.

Com isso, o potencial de gestão dos *stakeholders* se estabelece na forma como se desenvolve o senso crítico do gestor através da liderança responsável – a fim de entender como os *stakeholders* irão influenciar uma organização, agindo de forma estratégica com planejamento de suas ações, prevendo como pode ser a influência de outros em seu ambiente (OLIVER, 1991; FROOMAN, 1999; LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009; DOH; QUIGLEY, 2014). A sugestão é priorizar o foco nas estratégias dos *stakeholders*, ao invés de nas respostas estratégicas das organizações (OLIVER, 1991; FROOMAN, 1999).

Diante da relevância das questões relacionadas à gestão dos *stakeholders* e da teoria da dependência de recursos em organizações sociais sem fins lucrativos, formulase o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão dos *stakeholders* para obtenção dos recursos em organizações sem fins lucrativos? Para responder esta pergunta tem-se o seguinte objetivo: Compreender como ocorre a gestão de *stakeholders* para obtenção dos recursos em organizações sem fins lucrativos.

### **Objetivos específicos**

- a) identificar pessoas e grupos de pessoas que constituem *stakeholders* para cada uma das OSFL;
- b) verificar o grau de dependência e interdependência de cada uma das OSFL em relação aos seus *stakeholders*;
- c) relacionar os recursos que garantem a sustentabilidade das OSFL;
- d) estudar as sete dimensões da capacidade de gestão dos *stakeholders* em OSFL.

### **3 Método**

O presente estudo é de natureza qualitativa, exploratório e com corte transversal. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo exploratória, quando visa à exploração e à compreensão de um estudo ou fenômeno, utilizada com a finalidade de explorar um tópico quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas (CRESWEL, 2007). É de corte transversal por envolver uma única vez, na coleta de dados, a população em estudo. Diante disso, este projeto de pesquisa será desenvolvido por meio de um estudo de casos múltiplos, com a finalidade de analisar profunda e intensamente uma unidade social, num contexto em que o pesquisador não possui controle sobre as variáveis e eventos, mas procura de forma criativa entender, interpretar e descrever a complexidade do caso estudado (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

A partir destas definições, o estudo de casos múltiplos envolve mais de um caso único, em que cada um servirá a um propósito específico, dentro de um contexto total a partir da lógica da replicação (YIN, 2015). A impossibilidade de generalização dos dados é uma limitação apontada nos estudos de casos múltiplos (GIL, 1991).

Os casos a serem analisados serão as organizações sem fins lucrativos, inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente/COMDICA de Passo Fundo/RS (PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO, 2016). O COMDICA

foi criado pela Lei nº 2679/1991, no dia 26 de setembro do ano de 1991 (PASSO FUNDO/RS, 2016), sendo órgão normativo, deliberativo e controlador da política municipal de atendimento aos direitos da criança e do adolescente, por meio das políticas sociais básicas de educação, saúde, recreação, esportes, lazer, cultura, profissionalização, assegurando o tratamento com dignidade e respeito à convivência familiar e comunitária.

A partir do problema pesquisa apontado anteriormente, optou-se pela escolha das organizações sem fins lucrativos que fazem parte do Terceiro Setor e que neste estudo serão também designadas pela sigla OSFL. As organizações que compõem o Terceiro Setor são regidas pelo Código Civil Brasileiro, de acordo com a Lei 10.406/02, com os acréscimos trazidos pelas Leis 10.825/03 e 11.127/05 e juridicamente constituídas (BRASIL, 2016). São caracterizadas como organizações sem fins lucrativos: as Associações nos artigos 44 e 53; Fundações nos artigos 44 e 62; Organizações Religiosas no artigo 44, parágrafo 1º; e Partidos Políticos no artigo 44, parágrafo 3º. Conforme os dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSCS)/2016, no Brasil existem 323 mil organizações sociais; destas, 44% localizadas na região sudeste, 22% na região sul, 22% na região nordeste, 6% na região centro oeste e 6% na região norte.

Neste estudo de casos múltiplos, a amostra será não-probabilística, selecionada por conveniência, pois tem intenção de atingir elementos que sejam acessíveis para o estudo, a qual é utilizada especificamente em pesquisas exploratórias. Não há possibilidades de conhecer a totalidade os elementos que compõem a população para a seleção aleatória dos participantes da pesquisa com o uso desta técnica amostral (MALHOTRA, 2012; DOWNING; CLARK, 2011).

Tendo em vista o problema de pesquisa abordado, os participantes serão os gestores das OSFL inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente/COMDICA do Município de Passo Fundo/RS, preponderantes no Serviço de Assistência Social prestados à comunidade, com base na regulamentação da Lei nº 8.742/1993 – Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS (BRASIL, 2016), em especial as caracterizadas pela Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social/CNAS nº 109/2009 (BRASIL, 2016), a qual tipifica os Serviços prestados pelas entidades como Convivência e Fortalecimento de Vínculos-SCFV.

Deste modo, constitui critério de inclusão, neste estudo, as organizações que se configuram perante a legislação brasileira como Entidade Beneficente de Assistência Social, totalizando 33 organizações inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente/COMDICA. Destas, serão pesquisadas as seis que forem acessíveis, contatadas e que se enquadrarem no critério de inclusão. As OSFL que não se enquadrarem no critério acima descrito, serão excluídas da possibilidade de participarem da pesquisa.

Diante disso, neste estudo serão utilizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade como técnica de coleta de dados, envolvendo os gestores responsáveis pelas organizações, nos espaços das próprias organizações, com previsão de quarenta e cinco minutos para cada entrevista, no período de setembro a outubro de dois mil e dezesseis.

Com base nestas considerações, será utilizado para a coleta de dados nas OSFL, um roteiro de entrevista que será adaptado de Pavão (2012) e validado por *experts*, na área temática do estudo proposto, antes de serem aplicadas aos gestores das OSFL. O roteiro será composto por 22 questões para entrevista semiestruturada, individuais, em profundidade, que serão divididas em 6 seções, contemplando as sete dimensões da

capacidade de gestão dos *stakeholders*: (i) comunicação e negociação, (ii) *marketing*, (iii) formulação da estratégia, (iv) proativas, (v) recursos, (vi) *stakeholder-serving*.

A técnica de análise mais utilizada na pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a qual Flick (2004) define como um clássico procedimento de análise de entrevista, que exige a utilização de categorias obtidas de modelos teóricos cuja finalidade é a redução do material. Além disso, o processo de análise de conteúdo pode acontecer pela codificação de documentos analisados, pela definição das unidades de análise e pela categorização das unidades de significado (MORAES, 1999). Sugere-se, ainda, intervenções de análises adaptadas à natureza do material e à questão que se busca resolver, a fim de completar e fortalecer os resultados, certificar sua validade com interpretação fundamentada (BARDIM, 2011).

No presente projeto as entrevistas realizadas serão gravadas e posteriormente transcritas e analisadas a partir das categorias/domínios de análise *a priori* e, com auxílio do programa MAXQDA-10, fundamentadas no referencial teórico e nos objetivos do estudo.

#### 4 Resultados esperados

Como este estudo se propõe a compreender a gestão dos *stakeholders* em organizações sem fins lucrativos, espera-se que os resultados da sua aplicação ofereçam subsídios para o crescimento científico e melhoria nas práticas gerenciais. Espera-se que, em âmbito acadêmico, o estudo contribua com a literatura para novas pesquisas a partir da compreensão de gestão dos *stakeholders* em OSFL; no aspecto gerencial, que as organizações sem fins lucrativos possam reconhecer sua capacidade de gestão e repensar suas práticas gerenciais para assegurar a sustentabilidade.

#### 5 Referências

ANTÓNIO, N. S. **Estratégia organizacional**: do posicionamento ao movimento. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm)> . Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL. Lei 10.825 de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10825.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL. Lei 11.127 de 28 de junho de 2005. Altera os arts. 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei no 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11127.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11127.htm)>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL . Resolução n. 109, de 11 de novembro de 2009. Aprova a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais. Disponível em: <<http://www.dgpj.mj.pt/sections/leis-da-justica/pdf-ult2/lei-n-109-2009-15-de>> . Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. **Mapa das organizações da sociedade civil 2014**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 25 abr 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOH, J. P.; QUIGLEY, N. R. Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 255-274, 2014.

DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B.; COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FROELICH, K. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n.2, p. 191-205, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, edição especial, art. 3, p. 39-52, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOVO MANUAL DO TERCEIRO SETOR. Instituto Filantropia / Instituto Pro-Bono / Instituto Mara Gabrilli / Centro de Voluntariado de São Paulo. 1. ed. São Paulo, 2014.

OLIVER, C. Strategie response to institucional processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos e contábeis**. 5 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

PASSO FUNDO/RS. **Lei nº 2.679 de 26 de setembro de 1991**. Dispõe sobre a política dos direitos da criança e do adolescente. Disponível em:  
<<https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/pass-fundo/lei-ordinaria/1991/267/2679/lei-ordinaria-n-2679-1991-dispoe-sobre-a-politica-municipal-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente>>. Acesso em: 08 maio 2016.

PAVÃO, Y.M.P. **A capacidade de gestão dos stakeholders e o ambiente organizacional: relações e impacto no desempenho de cooperativas do Brasil**. 2012, 225 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Biguaçu, 2012.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations**. A resource dependence perspective. New York, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Conselhos municipais de Passo Fundo**. Disponível em: <<http://www.passofundo.rs.gov.br/secao.php?t=11&p=442>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

ROCHA, J. S.; MOURA, F. V.; REIS, G. M. R. Teoria de dependência de recursos explicando a percepção da governança corporativa de importantes tomadores de decisão. **Revista de Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 31-44, 2011.

SZAZI, E. **Terceiro setor – regulamentação no Brasil**. 3. ed. Editora Fundação Peirópolis, São Paulo, 2003.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill, 1967

VERBRUGGEN, S.; CHRISTIAENS, J.; REHEUL, A.; CANEGHEM, T. V. Analysis of audit fees for nonprofits: resource dependence and agency theory approaches. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 734–754, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.