

Enfrentando os desafios do terceiro setor: O caso do Instituto da Primeira Infância

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é crescente o número de complexidade de setores entre os stakeholders de cada firma, incluindo também as Organizações não Governamentais-ONGs (KOLLECK, 2019), que passam a ter cada vez mais um papel importante na sociedade. 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 tenha sido trabalhada pelo governo ou pelo setor privado (MORALES, 1999; LOPES, 2008; OLIVEIRA, 2008). 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 (MENDES, 1999; FERNANDES, 2008; OLIVEIRA, 2008).

É a partir deste contexto de busca de uma solução para problemas sociais enfrentados por classes menos favorecidas que surge o Instituto da Primeira Infância – Iprede, que conta hoje com quatro pilares básicos: Metodologia Social, Científico, Estético e Autossustentabilidade (PINTO, 2019). Este nasce por uma necessidade da sociedade: o elevado número de crianças desnutridas internadas em hospitais e que destes não saíam com vida no estado do Ceará. Este foi o principal estímulo aos fundadores da instituição para dar início às suas atividades.

Dessa forma, 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. Por ser uma organização que se tornou 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 permite a análise do caminho trilhado pela organização: autoperpetuação ou autodestruição, além de auxiliar a compreender que dimensões compõem cada desafio delineado pelo modelo utilizado. Sendo a perpetuação um desafio de transferência de conhecimento tácito crítico das empresas de geração para geração (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2018).

Fleck (2009) corrobora com o avanço das propostas teóricas que estudam a longevidade organizacional saudável, entretanto, estuda organizações com fins lucrativos. Longevidade saudável passa pela capacidade de inovação e comprometimento com os negócios (AHMAD; OMAR; QUOQUAB, 2020). Tendo em vista essa delimitação do modelo de Fleck (2009), o presente estudo, por meio de investigação em uma ONG, pretende verificar a aplicabilidade do ferramental teórico proposto.

Considerando as aproximações e distanciamentos das dimensões presentes no modelo de Fleck (2009), este trabalho contribui com os estudos sobre o terceiro setor ao enfatizar a proximidade entre as duas dimensões iniciais desse modelo, a saber, Empreendedorismo e Navegação no Ambiente Dinâmico. Essas dimensões foram aproximadas, pois no decorrer do estudo, ficou patente que a atividade empreendedora que caracteriza o Iprede e garante sua continuidade foi sistematicamente afetada por elementos do ambiente dinâmico como sua os clientes, os fornecedores, a sociedade, o governo e a imprensa.

Além disso, um outro motivo justifica a aproximação entre essas duas dimensões. Por um lado, o Empreendedorismo focaliza em características mais intrínsecas e internas na organização e nos seus indivíduos, sendo algumas características importantes para o sucesso a capacidade de manter a propriedade e o controle do empreendimento (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2018). Por outro lado, a Navegação do Ambiente Dinâmico enfatiza a

influência do ambiente externo e como a organização agiu com o objetivo de mitigar, ou mesmo resolver, os desafios oriundos da interação com este ambiente. Os estudos demonstram a estratégia empresarial como dinâmica, mudando de acordo com o tempo, com a necessidade da empresa manter sua competitividade, sendo a decisão das ações da empresa modificadas pelo ambiente (TENBRINK; GELB, 2017).

Para fins de organização, este trabalho articula-se da seguinte maneira. Após esta introdução, a seção seguinte apresenta e define os elementos teóricos que foram aplicados ao caso estudado. A terceira seção introduz as bases e procedimentos metodológicos que permitiram operacionalizar essa pesquisa. Depois disso, a quarta seção contextualiza sucintamente a organização estudada. A quinta seção apresenta, por sua vez, a análise dos resultados. Por fim, as considerações finais apresentam as conclusões, sugestões para pesquisas futuras e as limitações do estudo.

REFENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo

Esta dimensão consiste no desenvolvimento da disposição da firma em se expandir em uma base continuada (FLECK, 2009). É um momento de criação de valor, que engloba como elementos: ambição, versatilidade, capacidade de julgamento e capacidade de levantar recursos. Esta dimensão está diretamente relacionada com a vontade da firma em aceitar riscos em busca de sua expansão (PENROSE, 1980). A empresa revela sua competitividade através de fatores, características, habilidades e recursos, além de outros fatores externos, que não são próprios da mesma (SHARMA; YOUNG; WILKINSON, 2015). Segundo Pett, Errami e Sié (2019), o desafio é maior para as pequenas e médias empresas, que empregam seus recursos para sobreviver, crescer ou prosperar; enquanto as grandes organizações possuem recursos abundantes e empreendem de forma mais fácil. O empreendedorismo, portanto, 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. Isso ocorre na medida que a chave para sobrevivência das organizações é adquirir e manter recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) e essa aquisição, quando chega a um determinado limite, depende, diretamente, da capacidade de empreendedorismo organizacional.

Gillin e Hazelton (2020) descrevem sobre esta dimensão que a liderança empreendedora incentiva o comportamento empreendedor e uma cultura empreendedora apóia o desenvolvimento de inovações. Nessa perspectiva, um dos seus elementos basilares é a ambição, que tem dois sentidos para Penrose (1980), o primeiro engloba os empresários “construtores de ativos”, interessados na lucratividade e no crescimento de suas empresas como organizações para a produção e distribuição de bens e serviços. O segundo grupo, os “construtores de impérios”, é movido pela visão de criação de poderosos impérios produtivos, que abrangem amplas áreas.

Ao descrever o segundo elemento, Penrose (1980) trata a versatilidade como um pré-requisito para o crescimento e a expansão empresarial. A autora argumenta que a firma que não tem capacidade de ter um tipo de produto ou serviço versátil tem uma possibilidade de crescimento restrita e sua expansão requererá maiores esforços empresariais a fim de desenvolver novos mercados ou se ramificar em novas linhas de produção. Já para Gillin e Hazelton (2020), as oportunidades para esse comportamento cultural são mais bem compreendidas pela medição da mentalidade empreendedora dos funcionários e dos líderes.

Sobre um terceiro elemento construtivo, Penrose (1980) afirma que a dificuldade em expansão muitas vezes é consequência da dificuldade de acesso a recursos, em especial no caso de pequenas firmas. Entretanto, algumas firmas desenvolvem sua capacidade de levantar

recursos, o que permite mobilizar capitais, crescer e se tornar grandes empresas. A autora retrata essa habilidade de levantamento de recursos como uma aptidão empresarial. Em especial, ressalta-se neste estudo o contexto das Organizações do Terceiro Setor, que vivem, principalmente, de doações, a aptidão de levantamento de recursos torna-se um fator chave para o crescimento.

O último elemento, a capacidade de julgamento, é relatada por Penrose (1980) como derivada parcialmente de características pessoais e do temperamento individual. Entretanto, a autora ressalta também que esta capacidade de julgamento está 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. Adomako, Narteh, Danquah e Analoui (2016) alertam que esse elemento aumenta a potencialidade do sucesso da empresa, se combinadas às características empreendedoras internas aos recursos do ambiente externo, considerando que o ambiente externo é dinâmico.

O empreendedorismo atrelado exclusivamente ao papel do gestor nessa determinação do sucesso e fracasso organizacional é bastante questionado. Enquanto 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. Nessa perspectiva, Chandler (1962) concorda com Penrose (1980), ao dizer que existem barreiras que limitam o crescimento, a saúde das organizações e a manutenção de suas funções econômicas, pois elas dependem do talento dos administradores. Enquanto que Lattuch (2019) escreve que firmas de alta performance são apaixonadas por suas missões e persistem em desenvolver suas habilidades em realizá-las, corroborando que a responsabilidade do bom desempenho organizacional é oriundo, em parte, das ações organizacionais, somadas à conexão realizada entre valores e empregados, consumidores e parceiros e ainda seus princípios e como são dirigidos.

Os limites para a expansão também são impostos pelo ambiente, pois as organizações interagem diretamente com ele e de lá obtém os recursos necessários para sua existência (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Entretanto, Penrose (1980) ressalta que o poder do gestor é capaz de modificar esses limites pelo ato de empreender e de ampliar seu potencial e capacidades, quando este é empreendedor. A autora destaca também 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.

Navegação no Ambiente Dinâmico

Esta segunda dimensão está relacionada à forma 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. Enquanto o empreendedorismo cuida da criação de valor, esta dimensão abrange a captura dele (FLECK, 2009). Fleck (2009) relata diferentes razões que põem em risco a sobrevivência de uma organização: perda de inúmeras possibilidades de captura de valor, fraca capacidade de mudança da empresa e falta de legitimação da organização no ambiente, por exemplo. Estas causas de fracasso estão englobadas no gerenciamento da navegação no ambiente dinâmico, no qual a organização deve se preocupar com a captura de valor, o uso das estratégias de navegação, legitimidade e monitoramento do ambiente.

Segundo Kim e Hoskisson (2015) explicam que ambientes paradoxos para uma mesma organização permitem às empresas criar uma vantagem competitiva e também podem,

paradoxalmente, criar uma situação em que é mais difícil para essas empresas sustentar uma vantagem. Dando mais relevância ao aspecto de navegação no ambiente dinâmico, onde as empresas orientam suas estratégias a recursos internos e externos, ou seja, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e intervenções no ambiente de recursos conforme o ambiente que estão (KIM; HOSKISSON, 2015). Portanto, o primeiro elemento desse item em estudo, 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 (FLECK, 2009). Reconhece-se inclusive que a firma, ao atingir o grau de maturidade, precisa de mudança e redefinição dela mesma (TENBRINK; GELB, 2017).

Oliver (1991) descreve o segundo elemento, a estratégia de navegação, ressaltando a importância a forma de navegação ao sugerir que 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, por sua vez, diz respeito ao respaldo que a organização conquistou com seus *stakeholders* e está diretamente relacionada com a credibilidade criada no ambiente. Este elemento pode estar diretamente relacionado 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 (FLECK, 2009).

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: proativa ou reativa (FLECK, 2009). Sendo assim, a organização precisa monitorar a forma que se caracteriza o ambiente, acompanhando seus movimentos, analisando-o e permitindo uma navegação favorável à autopropetuação da organização. Este último elemento está diretamente ligado às formas de acompanhamento e checagem da organização em relação ao ambiente no qual está inserida. Pett, Errami & Sié (2019) descrevem como uma das iniciativas para alcançar a alta performance da empresa é manter uma relação de longo prazo com os *stakeholders* e atender aos clientes de forma efetiva.

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 (OLIVER, 1991).

As organizações agem influenciando e sendo 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.

Entretanto, é preciso lembrar também que a sobrevivência das organizações depende dos interesses do seu grupo de controle. Se um grupo de interesse cessa a participação, a organização cessa a existência ou transforma-se em uma organização diferente. 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 (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Portanto, segundo Taneja, Pryor e Hayek (2016), um ambiente de colaboração, cooperação e *co-opetition* são essenciais entre consumidores e fornecedores, melhorando assim essa navegação no ambiente para permitir a navegação no ambiente.

Nas estratégias de navegação definidas por Oliver (1991), Fleck (2009) adiciona um comportamento trabalhado por Chandler (1977), que é o de cooperação, fator de comprovada correlação com a melhoria do ambiente organizacional para sobrevivência por Sharma, Young e Wilkinson (2015). Este autor relata que esta forma de relação com o ambiente (cooperativa) pode auxiliar as empresas a garantirem mais facilmente o sucesso. 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. Taneja, Pryor & Hayek (2016) afirmam que mudanças na tecnologia, globalização e conhecimento influenciam a organização a executar estratégias de sobrevivência no ambiente competitivo.

Nessa perspectiva, esta pesquisa empírica evidenciou, além do Governo, outros grupos de stakeholders cujas relações impactam as ações do Iprede mais diretamente, a saber, os Clientes, os Fornecedores, o Governo, a Sociedade e a Imprensa. A relação da ONG com cada um desses grupos será detalhado com maior escrutínio na seção de análise dos resultados.

METODOLOGIA

Natureza da pesquisa e coleta de dados

A pergunta que se pretendeu responder neste trabalho foi: “O ferramental teórico proposto por Fleck (2009) é aplicável a organizações do terceiro setor?”. Nesse sentido, a ênfase foi nas dimensões Empreendedorismo e Navegação do Ambiente Dinâmico considerando que sua indissociabilidade. Em busca de atingir este objetivo, foram adotados os procedimentos metodológicos alinhados o modelo de Yin (1989) de estudo de caso. Sendo assim, o caso selecionado foi a ONG o Instituto Primeira Infância - Iprede. As dimensões foram identificadas e analisadas a partir da análise de fatos rotineiros, em uma observação longitudinal da organização.

Como base para responder à pergunta proposta, pretendeu-se também compreender como a organização em estudo enfrenta seus desafios, a partir das dimensões delineadas por Fleck (2009), e como a organização teria sido capaz de desenvolver sua continuidade. Essas questões serviram como base para responder à 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.

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.

Para dar robustez a esse processo e conferir maior legitimidade ao estudo, os procedimentos de coletas de dados para estudos de caso foram sustentados nas recomendações de Yin (1989). Nesse sentido, o autor destaca a utilização de testes para validade estudos de caso, a serem realizados durante diferentes 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.

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.

Anteriormente à fase de entrevistas, foi elaborado um roteiro de questionário. Tal roteiro baseou-se em perguntas abertas, com caráter investigatório, a fim de identificar na organização informações de relevância para o trabalho (YIN, 1989). As informações de relevância foram percebidas ao longo das entrevistas e não foram destacadas aos entrevistados subsequentes, a fim de não exercer influência nas respostas dos entrevistados, sendo valorizado o surgimento de assuntos emergentes e inesperados que complementassem a investigação do trabalho.

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 diferentes níveis organizacionais. 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 agregar mais fatos importantes.

Outra estratégia de coleta de dados utilizada foi a observação (YIN, 1989). O foco dessa observação eram a rotina e a dinâmica vivida na organização. A estrutura física do Iprede foi cedida para realização da maior parte das entrevistas, portanto, foi possível 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 documentais, 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* e documentos internos.

O processo de análise de dados foi iniciado com a leitura de informações para a composição da história da organização. As informações coletadas na fase anterior foram analisadas e distribuídas a fim de gerar em alinhamento com as dimensões de análises e o objetivo deste estudo. Após ter sido estabelecida um alinhamento das 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 conferiu maior confiança na validação ou anulação de determinadas informações coletadas.

Por fim, é importante ressaltar que 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.

O Instituto Primeira Infância – Iprede

Esta seção tem como objetivo contextualizar concisamente a organização estudada, baseando-se nos dados coletados no decorrer da pesquisa. Tendo em vista esse fim, é imperativo enfatizar que o foco não é delinear toda a trajetória de mais de três décadas do Instituto, mas apresentar elementos essenciais para a compreensão tanto dos esforços da instituição quanto do trabalho de pesquisa apresentado neste estudo.

Sendo assim, a organização selecionada para estudo foi o Instituto Primeira Infância – Iprede, uma Organização da Sociedade Civil, fundada em 1986 e localizada na cidade de Fortaleza. Esta instituição é hoje referência nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil no suporte das necessidades de saúde e sociais que orbitam essa fase da vida dos indivíduos. Mais especificamente, o Iprede 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. Tornou-se referência sobre a Primeira Infância, além de um ambiente de produção, ensino e divulgação do assunto para a comunidade através da disseminação de conhecimentos técnico-científicos, produção e promoção da cultura e da arte. Tendo o cidadão sempre com foco, trabalhando a mãe com empoderamento e inclusão social das famílias assistidas.

Atualmente, o Instituto da Primeira Infância 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.

Além disso, atividades de processamento de exames (LabLuz), atendimento a crianças com espectro autista (Conecta), realização e aluguel de estrutura para eventos (UNEVE) e comercialização de itens doados (Bazar), a instituição realiza atividades diversas com o objetivo de alimentar um de seus quatro pilares: ser negócio social. Seu segundo pilar: metodologia social é amplamente reconhecido pelo mundo, recebendo frequentemente estudantes de Universidades nacionais e internacionais para aprender com o modelo Iprede de tratar o indivíduo. O pilar Estético contempla a beleza da própria instituição, que torna o ambiente agradável para as famílias e profissionais que lá circulam, criando assim um ambiente favorável ao desenvolvimento, estimulando percepções, sensações e novas oportunidades. O quarto, mas não menos importante pilar, o Científico, embasa todas as ações realizadas na instituição, além de registrar e criar história na ciência, estimulando a multidisciplinaridade do ambiente.

Neste quarto pilar, vê-se que a pesquisa e o ensino tem sido um espaço para realização de estágio dos cursos de medicina, nutrição, odontologia, fonoaudiologia, administração, entre outros.

Com a missão de: *“Produzir e disseminar práticas e conhecimentos sobre o desenvolvimento da Primeira Infância com base na neurociência”*, tem realizado e ampliado as suas ações na sociedade brasileira com devido reconhecimento e apreciação social. Esses elementos da trajetória organizacional assim como o reconhecimento da instituição e, por conseguinte, seu alinhamento com os objetivos desta pesquisa, foram os fatores que sustentaram a seleção da ONG para este estudo de caso.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Empreendedorismo

No âmbito da dimensão Empreendedorismo proposto por Fleck (2009), a organização respondeu de forma favorável aos seguintes elementos identificados: ambição, capacidade de levantar recursos, realizações de expansões, imaginação, bom julgamento em relação ao risco, versatilidade e visão. Algo que pode ser bem representado na figura do gestor principal, o presidente, pois o empreendedorismo esteve presente em todas as ações do Iprede, isso se expressa também por meio da criatividade para reinventar formas de arrecadação e de funcionamento que permitissem a longevidade da ONG.

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. Nesse sentido, a ambição que movimenta a instituição é 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).

A ambição e a imaginação desenvolvidas nesta fase se somaram à visão dos gestores que coordenam a organização. A compreensão de que o mercado não está limitado na região geográfica, 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 diferentes 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 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 amplificadas, relacionando-se com outros campos. A expansão veio 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 ocorridas lá dentro. Novos projetos, tais como a "mãe colaboradora", começaram a ser elaborados na instituição, em busca de promover o 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.

Outras ações foram implementadas com um fim comum: a melhoria 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 cozinhar 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.

A capacidade do gestor principal de levantar recursos é reconhecida pelos que acompanham a organização: "*Dr. Sullivan 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.

A versatilidade está constantemente presente nas ações dos gestores que no decorrer dos anos passaram a ampliar o foco do Iprede e, ainda, envolverem-se em ações diversas. Em outras, palavras, o foco da instituição não poderia ser apenas o indivíduo central tratado pela organização, mas o real problema, seja no curto ou no longo prazo. Os gestores entendem a versatilidade como essencial para o crescimento da instituição. Sendo assim, 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.

Quanto ao julgamento em relação ao risco, a instituição aceita novas parcerias, novas ações e novas formas de funcionamento. Isto pode ser arriscado, envolvendo o Iprede em ações que o façam desviar do foco central e enfraquecer em sua atividade principal. Quando se calcula o risco de entrada em um novo negócio, considera-se o que já foi construído até o momento.

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 socioeconômico e, além de atingir o seu objetivo central, contribui na modificação das relações socioeconômicas estabelecidas pelas famílias que de lá participam.

Entretanto, é necessário lembrar que tais capacidades empreendedoras e suas ações relacionadas interagem diretamente e, por isso, são influenciadas pelo ambiente externo à organização. Tal ambiente é fundamentalmente dinâmico, logo, a organização e seus gestores precisam fomentar estratégias sobre como navegar nessa dinamicidade, sem perder de vista as peculiaridades que as compõem. Essas questões são analisadas e discutidas com maior detalhe no segmento a seguir.

Navegação no Ambiente Dinâmico

Esta dimensão trata da identificação dos *stakeholders* mais relevantes entre aqueles que fazem interface com o Iprede. Dentre os diversos envolvidos com a organização, foram destacados os seguintes grupos de *stakeholders*: clientes, fornecedores, governo, imprensa e sociedade. Estes são analisados levando em conta suas particularidades, tendo em vista que mantêm diferentes formas de relações com a organização, não podendo ser tratados como um único grupo, seguindo o norteamto fornecido pelo modelo de Fleck (2009).

O primeiro grupo a ser analisado são os clientes, para os quais estão voltados os objetivos da organização. No início da trajetória do Iprede, eram tratados apenas os desnutridos e crianças que apresentavam *déficit* no desenvolvimento, atendimento este terceirizado por um centro especialista no assunto. Esse centro utilizava a estrutura física do Iprede para atender as crianças que, além da desnutrição, apresentavam problemas em seu desenvolvimento, em muitos casos, por consequência 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 consequências 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 senhora 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 frequentava 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. Descobrimo assim a instituição como referência para tal tratamento. Através da criação de valor para o cliente é capturado valor pela organização.

O elemento da legitimidade é capturado pelo Iprede nas classes sociais que necessitam da sua ajuda fora tamanha que, por si só, divulgam e trazem 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, a ação indicativa disto foi a mudança de nome da instituição, que substituiu o nome “desnutrição” pela expressão “primeira infância”, tendo em vista que ela 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.

Quanto ao *stakeholder* fornecedor, foram identificadas dois elementos: captura de valor e uso correto de estratégia de navegação. 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.

As empresas fornecedoras passaram a ser incentivadas a se tornar parceiras da Instituição, que algumas vezes indicam até que seu preço está alto e fornecem 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 o ambiente de acordo com suas demandas. 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 se tornem 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 consequência 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, 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.

Na relação com a sociedade, quatro elementos foram identificados, tendo sido tratados de forma favorável para a organização: captura de valor, uso correto de estratégia de navegação, legitimidade e monitoramento. A estratégia de navegação consiste em tentar moldar o ambiente de forma favorável ao Iprede, fazendo parceria nas diversas camadas sociais. Nesse sentido, 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.

Nessa perspectiva, foram identificadas ações de busca de conquista da vizinhança e dos interessados em colaborar com o funcionamento do Iprede: "*Ontem eles, o Dr. Sullivan 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 da instituição 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 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.

A própria causa garante essa legitimidade por parte da sociedade. Ademais, líderes comunitários que sempre acompanharam e ajudaram a sobrevivência do Iprede são valorizados e reconhecidos por esta administração que, em solenidades na organização, a eles são dados os devidos reconhecimentos. 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 aproveitar melhor 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.

Na contemporaneidade, o governo, assim como os outros *stakeholders*, torna-se um parceiro do Iprede. A dimensão navegação no ambiente, tratando-se de governo, trabalha os elementos de captura de valor e uso correto da estratégia de navegação. Durante o período de campanhas políticas, por exemplo, 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 diferentes posicionamentos. Além disso, a relação com o Sistema Único de Saúde – SUS foi mais bem estabelecida, melhorando a captura de valor da organização, na sua trajetória, 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. Mantendo todas as obrigações quitadas, em conformidade, o Iprede se habilita 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.

A imprensa foi mantida como um importante parceiro para a organização. Este *stakeholder* ajudou a instituição sistematicamente a divulgar seus projetos, suas ações e dificuldades. Na relação com ela, o Iprede conseguiu capturar valor e usar corretamente sua estratégia de navegação. Nesse sentido, percebeu-se 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.

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.

Considerações Finais

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 analisou uma ONG, 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.

Percebeu-se um gerenciamento dos desafios do crescimento organizacional de forma mais favorável à autopropetuação 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.

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 incompatibilidades e não cabendo adaptações significativas ao modelo específicas para o terceiro setor.

Enquanto sugestão para pesquisa futuras, recomenda-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. 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.

Sobre as limitações deste trabalho, elas estão relacionadas 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. Contudo, este 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.

Referências

- ADOMAKO, S.; NARTEH, B.; DANQUAH, J.K.; ANALOUI, F. **Entrepreneurial orientation in dynamic environments: The moderating role of extra-organizational advice** ", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 22 No. 5, pp. 616-642, 2016. disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0320>>.
- AHMAD, S.; OMAR, R.; QUOQUAB, F. **Family firms sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability**, Journal of Family Business Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>>.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the Industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, Alfred D. **The Visible Hand**. Cambridge: Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
- 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.

FLECK, Denise. **Archetypes of Organizational Success and Failure**. BAR, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, Apr/June 2009.

GILLIN, L.M.; HAZELTON, L.M., **Bringing an entrepreneurial mindset to health-care: a new tool for better outcomes**, Journal of Business Strategy, Vol, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBS-03-2020-0049>>.

KIM, H.; HOSKISSON, R.E. **A Resource Environment View of Competitive Advantage**. Emerging Economies and Multinational Enterprises (Advances in International Management, Vol. 28), Emerald Group Publishing Limited, pp. 95-140, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/S1571-502720150000028008>>.

KOLLECK, Nina. **The power of third sector organizations in public education**. Journal of Educational Administration, vol. 57, no. 4, pp. 411-425, 2019.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos: As organizações sem fins lucrativos no Brasil**. 1ª Edição. Rio de Janeiro, 1999.

LATTUCH, F. **Sustaining family-firm innovation through value and process principles**, Journal of Business Strategy, Vol. 41 No. 4, pp. 39-45, 2019.

LOPES, Nilza. **Terceiro Setor: Organizações Cíveis Sem Fins Lucrativos**. Disponível em: <http://www.wooz.org.br/setor3monografia6.htm>, 2008.

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.

MONTICELLI, J.M.; BERNARDON, R.; TREZ, G., **Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses**, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 1, pp. 54-75, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2017-0403>>.

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.

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>. 2008.

OLIVER, Christine. **Strategic Responses to Institutional Processes**. Academy of Management Review, v.16, n.1, 1991.

PENCO, L.; IVALDI, E.; BRUZZI, C.; MUSSO, E. **Entrepreneurship and the cities in a knowledge-based perspective: evidences from EU**, EuroMed Journal of Business, Vol. 14 No. 3, pp. 189-208, 2019.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford; New York: Oxford University Press, 1996.

PETT, T.L.; ERRAMI, Y.; SIÉ, L. **How smaller firms can outperform their peers**. Journal of Business Strategy, Vol. 40 No. 2, pp. 42-49, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0178>>.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PINTO, G. R. C. **A ação do capital social em social business: um estudo de caso no Instituto da Primeira Infância - IPREDE**. 2019. 160 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2019.

SHARMA, Neeru; YOUNG, Louise; WILKINSON, Ian. **The Nature and role different types of commitment in inter-firm relationship cooperation**. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 30 No. 1, pp. 45-59, 2015.

TANEJA, S.; PRYOR, M.G.; HAYEK, M. **Leaping innovation barriers to small business longevity**. Journal of Business Strategy, Vol. 37 No. 3, pp. 44-51, 2016.

TENBRINK, C; GELB, B. **When firms mature**: keeping the ho-hum at bay and embracing change, Journal of Business Strategy, Vol. 38 No. 5, pp. 12-17, 2017.

YIN, Robert K. **Case Study Research**. California: Sage publications, 1989.