

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**LEONARDO SOUZA SANTANA**

**VISÃO COMPARTILHADA DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS  
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR**

**São Paulo**

**2016**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**LEONARDO SOUZA SANTANA**

**VISÃO COMPARTILHADA DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS  
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR**

**São Paulo**

**2016**

**Leonardo Souza Santana**

**VISÃO COMPARTILHADA DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS  
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima

**São Paulo**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Santana, Leonardo Souza  
Visão compartilhada de equipes de direção em  
pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor/  
Leonardo Souza Santana  
140 f.  
Dissertação de Mestrado – Universidade Nove de Julho –  
UNINOVE, PPGA, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Edmilson de Oliveira Lima, Dr.

1. Visão compartilhada. 2. Equipe de direção. 3. Conversa estratégica. 4. Pequena organização esportiva. 5. Terceiro Setor.
- I. Lima, Edmilson                      II. Título

CDU 658

**LEONARDO SOUZA SANTANA**

**VISÃO COMPARTILHADA DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS  
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

---

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima - Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Orientador

---

Prof. Dra. Marcela Barbosa de Moraes – Universidade de Taubaté - UNITAU – Membro Externo

---

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE - Membro Interno

---

Prof. Dr. Marcos Hashimoto – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP - Membro Externo (Suplente)

---

Profa. Dr. João Paulo Lara de Siqueira – Membro Interno - Universidade Nove de Julho – UNINOVE (Suplente)

São Paulo, 28 de abril de 2016.

## **DEDICATÓRIA**

Em cada um dos passos dados nessa caminhada, houve contribuições de pessoas extremamente especiais. A elas e, em especial, à minha “pequena e grande” família, responsável por tudo o que me foi e ainda será possível, dedico esta conquista, este sonho realizado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós Graduação da Universidade Nove de Julho – PPGA pela oportunidade de concretização deste objetivo, o qual foi traçado desde a conclusão do curso de graduação em 2010 nesta mesma Instituição. Aqui estou trilhando meu caminho. Foi uma grande oportunidade de progresso pessoal e profissional.

Agradeço ao meu orientador e incentivador, quem aceitou a tarefa e o desafio de me conduzir neste processo, mostrando-se paciente na direção do processo dos meus estudos e se destacando como ótimo profissional que é. Prof. Edmilson Lima, obrigado pela compreensão e atenção às minhas indagações para desenvolver com qualidade esse trabalho. Obrigado, sobretudo, pela competência e comprometimento presentes nas preciosas orientações que foram extremamente importantes na jornada deste aprendiz-pesquisador. Através desta experiência, espero que se inicie uma jornada de novos estudos.

Agradeço aos professores Profs. Ary Rocco e Júlio Cunha, quando da minha qualificação, obrigado por me fazer enxergar o quão esse trabalho poderá contribuir com a Gestão do Esporte, e que este é o caminho. Aos Profs. Fernando Malagrino (Fleury), João Malaia (Joca) e Marcos Cardoso, agradeço pela atenção ao meu modo de interagir e buscar conhecimento e pelas discussões sobre o esporte que em muito acrescentaram à minha formação. Ao Prof. João Paulo Siqueira (JP) que, com a serenidade que lhe é particular, através de uma didática estimulante possibilitou o entendimento da “Administração”.

À Profa. Vânia Nassif, pelo incentivo e cobrança para empenho, pois enfatizou a competência para alcançar patamares maiores, pelo cuidado e por demonstrar que devemos ter paixão pelo que fazemos. Ao Prof. Benny Kramer pelo apoio e compreensão nesta longa jornada. Aos demais professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte, pelos impagáveis ensinamentos ao longo do processo e aos secretários e funcionários por todo o suporte.

Este trabalho só pôde ser concretizado devido às contribuições das organizações esportivas pesquisadas, através de seus fundadores, dirigentes e funcionários que me receberam em meio às dificuldades e demandas de trabalho, e se prontificaram a contribuir com suas experiências. A eles manifesto estima e consideração pelos ensinamentos advindos de suas histórias e pelo empenho ao fazer o esporte acontecer como meio de desenvolver as potencialidades das pessoas. Manifesto inclusive meu respeito e admiração pelos trabalhos que desenvolvem, pelo comprometimento e pelo entusiasmo. A gestão pode determinar toda essa magia envolvida na prática esportiva e no que o esporte pode proporcionar.

Somos dependentes de ajuda e graças aos amigos de turma o caminho foi mais prazeroso. Ao Lucas, sempre solícito e por ter contribuído demais com sua experiência em umas das partes mais importantes do curso. Ao Alexandre por ter se mostrado incentivador e contagiou com sua força de vontade. Ao Marcius pela troca de experiências e por acreditar muito na coletividade. Ao Dênis e à Silvia por ter tido a oportunidade de escrevermos juntos e por terem acreditado em meu potencial. Ao Talmo, que apesar de não ter lembranças de sua atividade esportiva profissional, tenho como exemplo de pessoa vitoriosa, não apenas como atleta, mas como pessoa que acredita no potencial de relação harmônica entre as pessoas. Talvez não caibam aqui todos os agradecimentos aos amigos de turma, mas à Vanessa, Robson, Luiz, Yuri, Rafael, Rodrigo, Marcelo, Daniel, Cynthia e Elizângela, Geraldo e demais colegas, obrigado por terem me dado à oportunidade de superar com vocês todos os trabalhos e por todos os conhecimentos adquiridos diante das provocações referentes à nossa área de pesquisa. São pessoas especiais que ao longo deste tempo aprendi a gostar, admirar, trabalhar, entender, compreender e respeitar, devido aos momentos difíceis, mas com muita vontade de vencer com alegria e objetividade. Muito obrigado pelo apoio e incentivo!

À minha mãe e meu “pai”, Maria do Carmo, que tenho certeza que olha por mim contemplando felicidade e conquista, sendo a base que me orienta no caminho da vida. Mesmo com minha distância sei que a mim sorri comungando desta vitória, assim como acompanha e ampara meus passos curtos e largos, cambaleantes ou firmes. Com sua simplicidade, de poucas palavras, através do olhar é sempre incentivadora para que eu siga estudando. Aos meus irmãos Cesar e Giuliana e ao meu sobrinho Kelvyn, que, também apesar da distância, sempre os tenho próximos do meu coração e do meu pensamento. Qualquer vitória conquistada é conquista nossa!

Muitos foram os obstáculos e dificuldades. Trilhar um caminho de novas aprendizagens e descobertas pode ser um percurso solitário e doloroso, mas sempre instigante e gratificante. A ausência da vida social nem sempre é compreendida, afinal foram dois anos de dedicação. Então agradeço também aos meus poucos e especiais amigos por compreenderem que não estar presente não significa estar distante e não querer estar próximo.

Já que não é fácil escolher palavras e frases que deem conta de expressar a grandeza do meu carinho e gratidão àqueles que de alguma forma facilitaram, contribuíram e viabilizaram este trabalho, expresso aqui finalmente, os inusitados sentimentos que esta tarefa me proporcionou. De um lado, uma sensação de realização, pela conclusão desta etapa e, de outro, a alegria por saber quantas pessoas especiais me rodeiam, e por poder registrar a minha gratidão a todos, demonstradas nas inúmeras ajudas prestadas.

## RESUMO

Este estudo descreveu as características da formação e evolução da visão compartilhada de equipes de direção de quatro organizações esportivas do terceiro setor. A visão compartilhada é entendida como a imagem mental compartilhada por um conjunto de indivíduos diante de uma condição futura desejada a alcançar. A estrutura teórica do presente estudo percorreu conceitos relativos à visão compartilhada e conversa estratégica das equipes de direção no contexto da gestão de pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor. A abordagem metodológica foi descritiva e baseada em métodos qualitativos de pesquisa e no estudo multicaso (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989b; Lima 2010). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. Esta análise incluiu etapas de análise intracaso e intercaso, segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994) e Lima (2010), de modo a apresentar a relação entre variáveis por meio de esquemas e quadros representativos para organizar e proporcionar maior clareza aos dados da pesquisa. Para melhor análise dos dados, foi utilizado o *software* Atlas-ti a fim de se obter uma maior profundidade e nível de detalhamento do estudo. As análises revelam que a formação e evolução da visão comum das equipes de direção são alimentados por NEV (novos elementos de visão) compartilhado. Estes são gerados na subjetividade dos membros da equipe de direção sob a influência de FI (fatores de influencia). A “conversa estratégica”, o “modo de ser”, as “imagens individuais”, as “imagens compartilhadas” e “a visão individual” são os mais importantes FI para explicar o fenômeno estudado em todos os casos de POETS.

**Palavras-chave:** Visão compartilhada, Equipes de Direção, Conversa Estratégica, Pequenas Organizações Esportivas, Terceiro Setor.

## **ABSTRACT**

This study described the characteristics of the formation and evolution of the shared vision of management teams of four third sector sports organizations. Shared vision is understood as the mental image shared by a group of individuals facing a desired future condition to be achieved. The theoretical framework of this study covered concepts related to shared vision and managerial conversation of management teams in the context of the management of small sports organizations in the Third Sector. The methodological approach was descriptive and based on qualitative research methods and the multicase study (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989b; Lima, 2010). The data were collected through in-depth interviews. This analysis included steps of intracase and intercase analysis, according to the recommendations of Miles and Huberman (1994) and Lima (2010), in order to present the relationship between variables through schemas and representative tables to organize and provide greater clarity to the data of the search. For better analysis of the data, the Atlas-ti software was used in order to obtain a greater depth and level of detail of the study. The analyzes reveal that the formation and evolution of the common vision of the steering teams are fed by shared NEV (new elements of vision). These are generated in the subjectivity of the steering team members under the influence of FI (influence factors). The "strategic conversation", the "way of being", the "individual images", the "shared magens" and "the individual vision" are the most important FI to explain the phenomenon studied in all POETS cases.

**Palavras-chave:** Shared Vision, Management Team, Strategic Conversation, Small Sports Organizations, Third Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo delimitador do estudo. ....	22
Figura 2. Aprendizagem organizacional.....	25
Figura 3. Gestão estratégica geradora de aprendizagem, mudança e renovação.....	32
Figura 4. Formas de desenvolvimento das conversas nas organizações .....	41
Figura 5. Modelo das relações entre níveis sistêmicos nas pequenas organizações.....	42
Figura 6. Descrição geral do processo de pesquisa .....	64
Figura 7. Interrelação das etapas da pesquisa qualitativa e processo de saturação teórica.....	69
Figura 8. Formação e evolução da visão da equipe de direção do IGSE.....	85
Figura 9. Formação de novos elementos da visão do IGSE .....	90
Figura 10. Formação e evolução da visão da equipe de direção da ADBCE .....	96
Figura 11. Formação de novos elementos da visão do ADBCE .....	100
Figura 12. Formação e evolução da visão da equipe de direção do IRPT.....	107
Figura 13. Formação de novos elementos da visão do IRPT .....	111
Figura 14. Formação e evolução da visão da equipe de direção da APVC.....	117
Figura 15. Formação de novos elementos da visão do APVC. ....	121

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de visão.....	27
Tabela 2. Tipologia das mudanças de visão. ....	31
Tabela 3. Principais FI da mudança e renovação estratégica .....	33
Tabela 4. Como os membros da equipe discutem e convivem.....	38
Tabela 5. Características das conversas no ambiente organizacional.....	43
Tabela 6. Dimensões da conversa estratégica.....	45
Tabela 7. Classificação do porte da empresa segundo setor de atividade/econômica.....	56
Tabela 8. Classificação do porte da empresa segundo atividade econômica.....	57
Tabela 9. Processo de estudo multicaso .....	66
Tabela 10. Composição da amostra de POETS estudadas .....	71
Tabela 11. Composição da amostra comparativa de POETS estudadas.....	71
Tabela 12. Citações para fundamentar a análise dos dados - IGSE.....	89
Tabela 13. Citações para fundamentar a análise dos dados - IGSE.....	99
Tabela 14. Citações para fundamentar a análise dos dados - IRPT.....	110
Tabela 15. Citações para fundamentar a análise dos dados - APVC.....	120

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CE – Conversa Estratégica

ED – Equipe de Direção

FI – Fatores de influência

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICNPO – Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos

IGSE – Instituto de Gestão Sustentável do Esporte

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LIE – Lei de Incentivo ao Esporte

ME – Ministério do Esporte

MPE – Micro e Pequena Empresa

OE – Organização Esportiva

ONG – Organização Não Governamental

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

OPP – Organização de Pequeno Porte

OS – Organização Social

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OTS – Organizações do Terceiro Setor

POETS – Pequena Organização Esportiva do Terceiro Setor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TS – Terceiro Setor

VC – Visão Compartilhada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.1.1	Questão de pesquisa.....	18
1.2	OBJETIVOS .....	19
1.2.1	Objetivo geral .....	19
1.2.2	Objetivos específicos .....	19
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	19
1.4	MODELO DE DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	21
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1	VISÃO COMPARTILHADA .....	24
2.2	EQUIPE DE DIREÇÃO.....	34
2.3	CONVERSA ESTRATÉGICA .....	40
2.4	TERCEIRO SETOR .....	46
2.4.1	Terceiro Setor e o campo social .....	47
2.4.2	Gestão de organizações do Terceiro Setor .....	51
2.5	PEQUENAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR .....	53
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>61</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	61
3.1.1	Estrutura da pesquisa .....	62
3.1.2	Características metodológicas da pesquisa.....	65
3.2	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA .....	68
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	73
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	77
<b>4</b>	<b>ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1	ANÁLISE INTRACASO DE POETS GRUPO 1 .....	79
4.1.1	Caso 1: Instituto de Gestão Sustentável do Esporte – IGSE.....	79
4.1.2	Caso 2: Associação Desportiva Beneficente Crescer no Esporte – ADBCE .....	91
4.2	ANÁLISE INTRACASO DE POETS GRUPO 2 .....	101
4.2.1	Caso 3: Instituto Rugby Para Todos - IRPT .....	101
4.2.2	Caso 4: Associação Projeto Vida Corrida – APVC.....	112
<b>5</b>	<b>ANÁLISE INTERCASOS DOS DADOS .....</b>	<b>122</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>124</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O esporte no contexto político e econômico tem se revelado preponderante para o desenvolvimento social e comunitário. Tal fato é atribuído ao aumento da produção de bens, produtos e serviços para uma base de consumidores e usuários do esporte. O crescente número de praticantes das manifestações esportivas (Brasil, 1998; Tubino, 1999), a presença maciça da mídia e o incremento científico ligado ao esporte contribuem com sua evolução (Chelladurai, 1984, 2011; Tubino, 1999, 2010; Azevêdo, 2009).

Considerado como uma importante ferramenta de desenvolvimento sociocultural, o esporte é um direito social entre muitos outros. Como diversos autores apontam, o desenvolvimento do esporte no âmbito social contribui para melhorar os serviços nas áreas de saúde, educação, recreação e lazer, treinamento, diminuição de comportamentos antissociais, além de contribuir com a geração de empregos (Tubino, 1999, 2010; Alves & Pieranti, 2007; Azevêdo, 2009; Guest, 2005; Larkin, 2008; Day, Gordon & Fink, 2012; Ekholm, 2013; Peachey, Bruening, Lyras, Cohen & Cunningham, 2015). Pelo fato do Estado e a iniciativa privada não conseguirem garantir plenamente este direito social, é atribuída às organizações do Terceiro Setor (TS) a função de difundir e fomentar a prática esportiva em seus diversos segmentos (Landim, 1993; Hudson, 1999; Anheier, 2000; Coelho, 2000; Fernandes, 1994; Falconer, 1999; Peachey *et al.*, 2015; Larkin, 2008; Guest, 2005; Day, Gordon & Fink, 2012).

As organizações enquadradas no TS, enquanto núcleo de mercado emergente, posicionado entre o Estado e a iniciativa privada, possuem características e dinâmicas próprias (Salamon, & Anheier, 1992a, 1992b; Landim, 1993; Hudson, 1999; Anheier, 2000; Coelho, 2000; Fernandes, 1994; Falconer, 1999). No Brasil a classificação e definição da estrutura operacional destas organizações é fortemente ilustrada, visto seu status de país em desenvolvimento. Nesta conjuntura, os movimentos associativos das organizações buscam desenvolver as demandas sociais em ambiente de grande dificuldade econômica (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b; Fernandes, 1994; Falconer, 1999).

O conhecimento especializado das Organizações do Terceiro Setor (OTS) e a capacidade abrangente de atendimento territorial periférico parecem fortalecer as ações de parceria entre os

setores público e privado. De tal modo, a expertise e a estabilidade da estrutura vocacional das OTS reforça a visão do comprometimento na execução de serviços de responsabilidades dos outros dois setores (Lopez & Abreu, 2014). A partir deste argumento, quando as organizações utilizam o esporte como negócio, faz-se necessário compreender como o esporte incorpora benefícios sociais nas comunidades. Então, ao integrar iniciativas de responsabilidade social como atributo da gestão de negócios, as organizações, seus líderes e equipes têm oportunidades para modelar práticas estratégicas socialmente responsáveis, incluindo o contexto do esporte (Ratten, 2010).

O conteúdo estratégico das OTS apresenta alguns aspectos e discussões tratados na literatura de forma subjacente, pelo fato de se esbarrar em uma produção acadêmica incipiente (Machado & Bulgacov, 2010). Inclusive, as OTS ligadas ao esporte não fogem a esta regra (Marcu & Buhaşb, 2014). A elas, prestadoras de serviços sociais, é dada relevância em considerar seu nível de desenvolvimento e o tipo de atividades esportivas para os negócios (Thibault, Slack & Hinings, 1993). Em virtude de suas características e peculiaridades, independentemente do porte que possuem, para estabelecer a visão de futuro pretendida, as organizações necessitam de ferramentas de gestão estratégica pautadas pela lógica de mercado (Tenório, 1999; Hudson, 1999; Drucker, 2002; Senge, 2011; Marcu & Buhaşb, 2014).

Devido o crescimento do número de Organizações Esportivas do Terceiro Setor (OETS), em especial as de pequeno porte, torna-se importante compreender o volume das atividades desenvolvidas e os recursos por elas administrados (Mendonça & Machado Filho, 2004). Tal importância paira também na compreensão sobre a necessidade de maior especialização e profissionalismo na gestão destas organizações (Melo Neto & Froes, 1999; Girginov & Sandanski, 2008). Como estas organizações surgem a partir do desejo de seus fundadores (Falconer, 1999), considerar o ambiente, a liderança organizacional e equipes de direção são passos essenciais para se compreender seus processos de gestão.

Estes elementos se mostram dependentes das estruturas, dos recursos e da reorientação estratégica destas organizações e se debruçam no seu desempenho. Como apontado por Kriemadis e Theakou (2007), o sucesso destas organizações pode ter origem no trabalho realizado em equipe, em vez do trabalho individual. A equipe de direção, portanto, ao compreender as situações em que as OETS operam seus negócios, devem buscar utilizar

estratégias associadas a objetivos e diretrizes melhor estabelecidos (Thibault, Slack & Hinings, 1993; Kriemadis & Theakou, 2007; Marcu & Buhaşb, 2014).

Outro ponto de fundamental importância para que as OETS prescrevam diretrizes estratégicas é a visão que a equipe de direção tem sobre a organização. Características heterogêneas da equipe, as exigências dos consumidores ou base de usuários e o ambiente peculiar das OETS fundamentam o estabelecimento da visão. A projeção visual do futuro desejado para a organização, então, deve apresentar chances satisfatórias de sucesso (Senge, 2011; Marcu & Buhaşb, 2014).

Em outras organizações de pequeno porte (OPP), por exemplo, o processo estratégico é insuficientemente elaborado, por contar com pouco ou nenhum auxílio de outros membros na sua gestão e direção. Daí, as técnicas administrativas e métodos analíticos são minimamente utilizados. Tais fatos fazem com que a compreensão, a capacidade de julgamento, as aspirações pessoais e a intuição dos dirigentes tornem-se os pontos centrais na gestão estratégica das OPP (Lima, 2007). Ao se analisar processos estratégicos de OPP pautados nos anseios de mais de um proprietário-dirigente em comparação àquelas de um só proprietário-dirigente, o estabelecimento de consenso, conflito, compartilhamento e negociação são centrais na tomada de decisão e na gestão estratégica realizada pela equipe (Fonseca, Hernández, Lima & Campos, 2013).

A coletividade de uma equipe de direção envolve pessoas com poder hierárquico, unidas e interdependentes com a finalidade de realizar atividades em conjunto (Urbanavicius, 2013; Lima, 2007; Hambrick, 1995; Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984). Nestas equipes, os valores inerentes aos dirigentes envolvidos no compartilhamento da visão possibilita a formação da cultura organizacional (Lima, Fillion, Dalfovo & Urbanavicius, 2013). Assim, o desenvolvimento da visão organizacional é resultado da convergência de interpretações entre os membros de uma organização obtida por meio da comunicação (Lima, 2007).

A comunicação de ideias, opiniões, visão e imagens por meio da conversa estratégica entre dirigentes e outros membros em geral, podem influenciar o estabelecimento das orientações estratégicas (Lima, 2007; Fonseca *et al.*, 2013). Ademais, a interpretação do ambiente interno e externo à organização e a interação com as pessoas que os cercam, molda o compromisso de todos diante da projeção do futuro das OPP. Portanto, a conversa estratégica resultante da negociação entre atores da equipe de direção pode estabelecer e complementar o compartilhamento da visão organizacional (Weick, 1979; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick,

1995; Finkelstein & Hambrick, 1996; Robbins & Duncan, 1988, citados por Lima, 2004, 2007; Urbanavicius, 2013).

Esta complementariedade mostra-se essencial na gestão estratégica das OPP, pois se relacionam diretamente com a aprendizagem, a compreensão, as aspirações, o discernimento e a intuição dos dirigentes para formulação e reformulação de estratégias (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010; Lima *et al.*, 2013). Daí, temos que a conversa estratégica, ao estabelecer e complementar o compartilhamento da visão organizacional apresenta-se como um fator determinante e importante na gestão estratégica para a condição do desempenho das OPP.

Tendo em vista a amplitude de definições das equipes de direção, a diversidade cognitiva dos membros (informações demográficas), experiência profissional no setor e as interações resultantes das conversas estratégicas, a heterogeneidade funcional tem impacto direto nos resultados organizacionais esperados para sobrevivência dos negócios (Lima, 2004, 2007; Urbanavicius, 2013; Senge, 2011). Embora estas evidências resultem da análise de estudos no contexto de OPP com roupagem empresarial, não inseridas no TS, são extremamente importantes por contribuírem para a profissionalização da gestão de pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor (POETS), as ONGs ligadas o esporte.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.1.1 Questão de pesquisa

A partir das considerações introdutórias, esta dissertação se debruça em um campo de estudos ainda incipiente, a gestão de POETS. Ao se buscar compreender a visão compartilhada estabelecida a partir as interações ocorridas nas conversas estratégicas entre atores da equipe de direção destas organizações, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *como se forma e evolui a visão compartilhada de equipes de direção em pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Para responder o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral desta dissertação buscou descrever como se forma e evolui a visão compartilhada de equipes de direção em pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral desta dissertação, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os principais atores internos que compõem a equipe de direção e como elas se formam;
- Identificar processos e os contextos de ocorrência das interações dos atores da equipe de direção;
- Identificar os elementos de formação da visão compartilhada pela equipe de direção;
- Identificar os fatores que influenciam a evolução da visão compartilhada pela equipe de direção;

Uma vez formulado o problema de pesquisa desta dissertação e definidos seus objetivos, apresenta-se a seguir a justificativa adotada para estudo do tema proposto.

## 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A opção por estudar pequenas organizações esportivas do terceiro setor, deve-se a sua relevância e às contribuições que elas geram para o desenvolvimento social do país, o que pode ser verificado quando analisamos alguns fatos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística [IBGE] (2012), as organizações do TS cresceram 8,8%, passando de 267,3 mil, em 2006, para 290,7 mil, em 2010, com mais de 2,128 milhões de ocupações assalariadas. A idade média destas organizações foi constatada em torno de 14,4 anos, sendo que grande parte foi criada no período de 2001 e 2010 (40,8% - 118,6 mil). Destas 50,8% foram criadas nos últimos 5 anos, aumento este de 15,9% no número de ocupações assalariadas, correspondendo a 292,6 mil empregos.

Destaca-se também que 97,6% das ONGs podem ser classificadas como organizações de pequeno porte, levando em consideração a classificação do quadro funcional (0 a 9 – micro - de 10 a 49 - pequena) e a prestação de serviços, adotados por órgãos nacionais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2015) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social [BNDES] (2011), embora não se explicitada aqui a participação das ONGs na economia nacional. Nestas organizações encontram-se 25,4% do pessoal assalariado. Correspondente ao setor esportivo observa-se que 8,6% (24,9 mil) das organizações correspondem às ligadas ao esporte e recreação e lazer (associações recreativas, esportivas e atléticas; clubes esportivos e de lazer), empregando mais de 109,4 mil pessoas (5,1%). Destas, 98,2% são organizações de pequeno porte.

Fica evidente, diante dos números apresentados, a relevância de se realizar estudos sobre os aspectos da gestão em pequenas organizações esportivas do TS, principalmente no que tange às estratégias e suas configurações nestas organizações que são administradas por dois ou mais dirigentes na equipe de direção, dado que este é um tema pouco estudado na literatura nacional. Uma pequena organização do TS, por exemplo, é composta de um núcleo profissional de gestores, um conselho de administração de especialistas, um cliente ou base de usuários, um conjunto de relações contratuais, incluindo diferentes níveis de governo; um conjunto de contratos de negócios; e os prestadores de serviços reais (Anheier, 2000).

Portanto, as contribuições geradas por este projeto de pesquisa podem suscitar dados indispensáveis para a condução e a gestão destas organizações. Considerando que o TS enfrenta desafios em termos de gestão, os dirigentes organizacionais que atuam neste setor, ao pensar estrategicamente, buscam atender demandas sociais que o primeiro setor (Estado) e o segundo setor (mercado) não podem ou não conseguem suprir, a partir de uma gestão profissionalizada e competente, devem necessariamente buscar melhor desempenho organizacional (Pereira, Agapito, Estrada & Almeida, 2006).

Devido às transformações ambientais frequentes, a eficácia das ONGs depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas, devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e estabilidade, porém, justificar mudanças repentinas é uma dificuldade encontrada devido à natureza das ONGs. De tal modo, a autonomia gerencial sobre o ambiente externo das ONGs apenas não garante sua sobrevivência (Pereira *et al.*, 2006). Outro desafio para a gestão é desenvolver modelos que identificam estes componentes, suas culturas, metas e procedimentos operacionais em um esforço para estabelecer coerência e identidade entre missões, atividades e resultados.

Segundo Anheier (2000) várias implicações teóricas e de gestão abordam as persistência das ONGs mesmo com baixo desempenho e o diagnóstico de longevidade de ONGs é tido como um caso de falhas permanentes invés de sucesso, sugerindo que em uma complicada estrutura de mensuração de desempenho, as receitas não podem ser facilmente manobradas para inversão do estado de falha. No contexto da gestão, ONGs verdadeiramente bem sucedidas são pró-ativas quanto ao gerenciamento e posicionamento para justificar a sua existência em razão da eficiência devido à introdução de sistemas de incentivo (Anheier, 2000).

Apresentadas as justificativas adotadas para estudo do tema proposto, apresentam-se, na seção seguinte, os aspectos delimitadores do desenvolvimento desta dissertação.

#### 1.4 MODELO DE DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A elaboração do presente modelo de delimitação se apoia nos preceitos de Eisenhardt (1989b) e de Miles e Huberman (1994). Estes preceitos fornecem subsídios para construir um instrumento de coleta de dados que levará em consideração as características da visão compartilhada estabelecidas pela interação dos atores de equipes de direção em POETS.

O modelo de delimitação é definido por Miles e Huberman (1994) como uma forma de representação visual ou textual, que apresenta os principais aspectos a serem estudados, suas respectivas variáveis e as relações existentes entre eles. Ambos os autores complementam que essas relações, representadas pelo modelo conceitual de pesquisa, auxiliarão a fundamentar os parâmetros empregados no desenvolvimento de um estudo científico.

Portanto, o modelo de delimitação apresentado a seguir busca atender a pergunta de apresentada para estudo do tema e aos objetivos que podem levar a encontrar a resposta para a questão. Este modelo tem por objetivo nortear o desenvolvimento do projeto de pesquisa e servir também de parâmetro para a obtenção dos dados e análises dos resultados.

Para melhor visualização e entendimento, foram inseridos, na Figura 1, identificadores que são explicados na sequência.

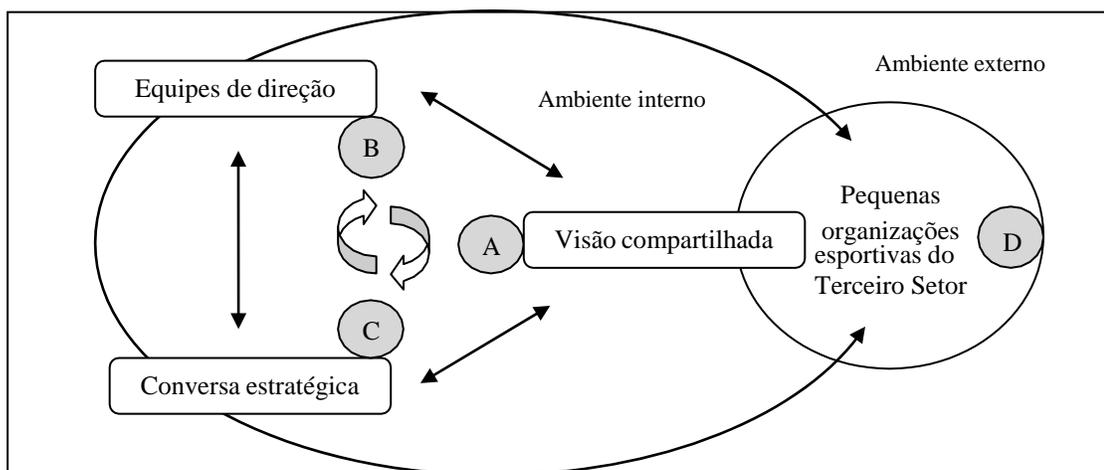


Figura 1. Modelo delimitador do estudo.  
Fonte: elaborado pelo autor.

O identificador A representa a visão como uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada, a qual ajudará a conduzir o processo estratégico das POETS, delimitando e projetando o alcance dos objetivos organizacionais. A visão compartilhada é resultante das interações dos atores das equipes de direção a partir da conversa estratégica. O identificador B representa os efetivos atores internos das equipes de direção e principais responsáveis pela direção das organizações, que interagem por meio da conversa estratégica com a equipe de direção.

Analisando as primeiras ligações entre os identificadores A e B, verifica-se que eles estão relacionados com o círculo que representa as conversas estratégicas realizadas pelas equipes de direção. O identificador C representa a conversa estratégica realizada que resultam em ações estratégicas adotadas pelos atores das equipes de direção. Observa-se que o indentificador D,

refere-se a amostra de estudo que recebe influencia do ambiente interno a partir da relação entre os demais identificadores e do ambiente externo.

No modelo proposto, todo o processo de gestão estratégica acontece delimitado pelo fluxo do desenvolvimento do processo visionário das equipes de direção que serve de foco condutor das ações estratégicas. Como as pesquisas qualitativas não são lineares em sua execução, em diversos momentos, retornar à questão de pesquisa e ao referencial teórico (Lima, 2010), as variáveis utilizadas no modelo de delimitação poderão ser ajustadas. Assim, este processo cíclico assegurará a coerência entre a pergunta de pesquisa e as diversas partes que compõem o projeto de pesquisa.

Apresentado o modelo delimitador do trabalho, na sequência, apresenta-se a justificativa adotada para estudo do tema proposto.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

A fim de alcançar os objetivos do projeto de pesquisa, este trabalho será estruturado em capítulos, apresentando inicialmente aspectos introdutórios sobre o tema, os objetivos e sua justificativa para sua realização. Serão apresentados conceitos e definições sobre visão compartilhada, equipes de direção e conversa estratégica na gestão das organizações esportivas do terceiro setor. Será apresentado posteriormente o percurso metodológico que balizará a realização do projeto de pesquisa objetivando apresentar as análises intercasos de campo relativas a cada caso estudado. Para a discussão dos resultados serão apresentadas as discussões entre os autores apresentados na parte teórica e os principais resultados da pesquisa. Para as considerações finais, serão evidenciadas as limitações do trabalho, as principais conclusões obtidas a partir do desenvolvimento da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico trata de diferentes temas ligados diretamente à questão de pesquisa, ou seja, ele trata de temas como a visão compartilhada, equipe de direção e conversa estratégica no contexto da gestão estratégica de POETS.

### 2.1 VISÃO COMPARTILHADA

Este capítulo apresenta a temática principal do trabalho. A visão compartilhada (VC) não é simplesmente uma ideia. Pode ser inspirada por uma ideia, mas sua evolução e concretização são dependentes do apoio de mais de uma pessoa. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência às diversas atividades nela desenvolvidas (Senge, 2011). Pearce e Ensley (2004) definem a visão compartilhada como um modelo mental comum do estado futuro da equipe de gestão da organização ou de suas tarefas, que fornece a base para a ação dentro da equipe. Como as visões pessoais são retratos ou imagens mentais, as visões compartilhadas são imagens pertencentes às pessoas que integram uma organização (Senge, 2011).

Essencialmente, a visão compartilhada fornece foco para a aprendizagem em estratégia nas organizações (Argyris & Schön, 1978; Senge, 2011) e pode ser explorada como um caminho de geração de novos conhecimentos (Lima, 2008). Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas buscam alcançar um objetivo de profunda importância para elas (Senge, 2011). Desta forma, quando as pessoas se conectam através de uma aspiração comum, a aprendizagem contribui para que ocorra o real compartilhamento da visão, na qual as pessoas assumem um comprometimento visando à manutenção da visão (Senge, 2011).

Uma visão imposta a uma organização tem na melhor das hipóteses, a aceitação em detrimento do comprometimento. No entanto, o comprometimento das pessoas ao ser regado pelas reflexões e visões pessoais poderá dinamizar o engajamento coletivo na organização. Este engajamento do grupo organizacional é estimulado por objetivos criados e elaborados por

princípios e diretrizes que almejam alcançar um futuro desejado para a organização (Senge, 2011).

Para Senge (2011), não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada. Segundo o autor, a visão compartilhada impulsiona a organização em direção a uma meta desejada pelas pessoas. A concretização dessa meta segue diferentes e divergentes direções diante da realidade das organizações (Wang & Rafiq, 2009). De tal modo, a visão estabelece uma meta abrangente e, a superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada, portanto, mantém o processo de aprendizagem em curso quando há maior propensão para desenvolver ideias, desistir de posições extremamente enraizadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais (Senge, 2011).

Na Figura 2, tomando por base alguns estudos da aprendizagem, Valladares e Leal Filho (2003) desenvolveram uma análise sobre a aprendizagem que permite pensar a construção de uma visão compartilhada nas organizações.

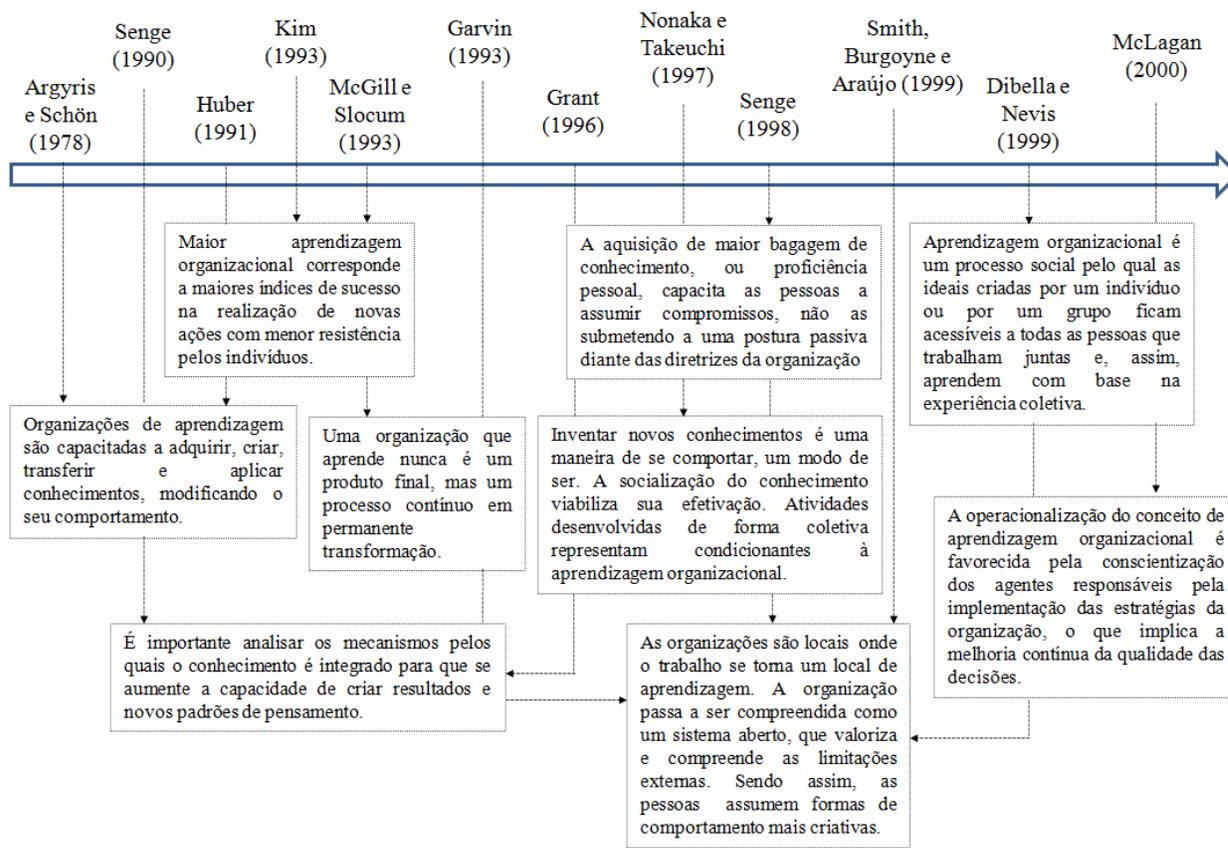


Figura 2. Aprendizagem organizacional.

Fonte: Valladares e Leal Filho (2003), adaptado pelo autor.

Como se pode observar pela Figura 2, a partir desses autores referenciais, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à participação das pessoas. Todavia, Senge (2011) acredita que o aprendizado individual torna-se irrelevante para aprendizagem organizacional se este não for compartilhado, pois o indivíduo aprende o tempo todo e, sem o compartilhamento da sua visão, o aprendizado tende a tornar-se limitado. Deste modo, tanto do ponto de vista teórico conceitual, como do aspecto prático das atividades cotidianas desenvolvidas pelas pessoas nas organizações, a abordagem de aprendizagem organizacional para definir a visão compartilhada é pautada nos valores organizacionais que promovem a participação ativa dos membros da organização no desenvolvimento, comunicação, divulgação e implementação dos objetivos da organização (Valladares & Leal Filho, 2003; Wang & Rafiq, 2009).

Grandes corporações como AT&T, Ford ou Apple são exemplos de grandes organizações instituídas a partir de uma visão compartilhada por pessoas em todos os níveis dessas organizações, nas quais foram criadas identidades comuns entre pessoas totalmente diferentes (Senge, 2011). Nos estudos de Collins e Porras (1994, 1996), corporações como 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Sony, Motorola, entre outras, apresentaram objetivos com ideologia central definida, visão clara e senso de direção. Estas corporações revelaram, de certa forma, forte base nos objetivos comuns, sem os quais seria impossível imaginar a criação de organizações visionárias e futuristas (Collins & Porras, 1994, 1996; Senge, 2011).

Levando em conta a Figura 2, na abordagem da aprendizagem sistêmica nas organizações, a visão de futuro estimula o arriscar e a experimentação. Quando as pessoas estão imersas em uma visão, elas experimentam, mudam a direção e tentam um novo experimento. Dependendo da funcionalidade do experimento, embora sem garantias de resultados, as pessoas elevam a importância do comprometimento. Então, a visão de futuro compartilhada aborda um dos principais quebra-cabeças que comprometem os esforços em prol do desenvolvimento da aprendizagem na administração e questiona como é possível promover o compromisso com o longo prazo (Senge, 2011).

Para corroborar com esta ideia, complementarmente à análise da Figura 2, o estudo de Lima (2004) tem importante contribuição. O autor apresenta algumas definições sobre a abordagem da visão no campo da administração, enfatizando estudos sobre o tema no contexto da gestão estratégica das organizações.

Conceitos de visão	Autores
A visão é o projeto idealizado como o ponto de partida do planejamento e da ação estratégica.	Ackoff (1981).
A visão é um fenômeno evolutivo que envolve motivação e valores.	Tichy e Devanna (1986).
A visão organizacional diz respeito às aspirações comuns para o futuro. Ele identifica os valores desta organização, define os objetivos e prioridades para estabelecer os meios pelos quais estes objetivos serão perseguidos.	Robbins e Duncan (1988).
A visão pode também ter designações como a de intenção estratégica.	Hamel e Prahalad (1994; 1995).
A visão inclui valores, filosofias, orientação e imagem tangível da organização. Uma visão bem concebida apresenta uma ideologia central e futuro imaginado como seus principais componentes.	Collins e Porras (1994; 1996).
A visão sobre o futuro da organização é a base para a ação tendo de suportar esta organização.	Lipton (1996).
A visão é um relato lúcido do futuro preferido da organização. Este relato descreve como será a vida dos funcionários, clientes e outras partes interessadas da organização.	Levin (2000).

Tabela 1. Definições de visão.

Fonte: Lima (2004), adaptado pelo autor.

A partir da análise da tabela 1, ao se abordar o ambiente no qual as organizações se inserem e seus recursos, há direta influência destes na premeditação de estratégias que busquem concretizar uma meta que justifique o comprometimento em longo prazo (Senge, 2011). Daí tem-se que o planejamento estratégico seja propagado como uma alternativa para que a organização se torne mais orientada para o futuro. No entanto, os planos estratégicos revelam mais sobre as necessidades de curto prazo do que as oportunidades de longo prazo (Hamel & Prahalad, 1989, 1993, 1994).

Por vezes, gerentes esperam que visões compartilhadas resultem de um planejamento estratégico da organização, porém este planejamento não consegue estimular uma visão genuína (Hamel & Prahalad, 1989, 1993, 1994). Isso não implica deduzir que as visões não possam emanar do topo. Para aqueles em posição de liderança, o mais importante é lembrar que suas visões também são pessoais. Da mesma forma, o fato de ocuparem uma posição de liderança não significa que suas visões pessoais são automaticamente as visões da organização (Senge, 2011).

As visões, por vezes, emanam de visões pessoais de indivíduos que não ocupam posições de autoridade. Outras resultam da interação de pessoas que ocupam vários níveis na organização. A origem da visão vem a ser menos importante do que o processo que a transforma em uma visão

compartilhada. Portanto, a visão torna-se compartilhada quando se conecta as visões pessoais de todos os integrantes da organização (Senge, 2011).

A relação entre um diretor de uma organização e uma equipe de gestão é um capacitador chave da evolução da visão estratégica organizacional que resulta em uma visão compartilhada. Preston e Karahanna (2009), ao investigarem mecanismos organizacionais que permitem o desenvolvimento de uma visão compartilhada para alinhar estratégias de negócios em sistemas de informação, concluíram que:

- Na interação com a equipe de gestão o líder deve utilizar termos e linguagens técnicas e específicas com foco nos negócios;
- O líder enquanto membro da equipe de gestão ancalça uma visão congruente a partir da interação facilitada e na compreensão das necessidades e prioridades estratégicas;
- A formação e a experiência na área de atuação dos negócios permitem ao líder o gerenciamento dos negócios e as expectativas da equipe; e
- Deve haver uma relação de confiança entre líder e equipe de gestão para que os objetivos sejam alcançados por ambos e resulte em credibilidade aos negócios.

Estes achados sugerem que uma visão compartilhada entre a liderança de topo e equipe de gestão são essenciais para o alinhamento estratégico das organizações. Dadas às restrições e desafios organizacionais, estes mecanismos surgem como recomendações para que sejam implantados para o efetivo desenvolvimento de uma visão compartilhada (Preston & Karahanna, 2009).

Nos estudos de Sheppard e Brown (2009), evidencia-se o esforço de cinco anos de uma escola em distrito rural na costa leste do Canadá, na qual o diretor do conselho de administração liderou o desenvolvimento e implementação de uma visão compartilhada. Isto foi alcançado através uma abordagem emergente para a liderança que incidiu sobre o desenvolvimento de processos colaborativos e de uma verdadeira mudança para a tomada de decisão compartilhada.

Wang e Rafiq (2009) definiram diversidade organizacional como à medida que uma organização admite valores e diferenças, reconhece, avalia e premia diferentes pontos de vista dos indivíduos. Segundo os autores, a diversidade organizacional e a visão compartilhada não pode co-existir. A fundamentação para esta justificativa, segundo as conclusões dos autores,

centra-se nos pontos de diversidade, os quais contribuem para um rico conjunto cognitivo de ideias, experiências e conhecimento, e demonstram que uma diversidade organizacional cria uma dispersão em perspectivas organizacionais e conseqüentemente menor consenso estratégico (Wang & Rafiq, 2009).

Os mesmos autores exemplificam o caso da empresa de grife italiana Gucci. Após passar por problemas na década de 70 e depois da aposentadoria do principal fundador ao longo dos anos 80, diferentes interesses de membros de sua família geraram conflitos na gestão. A empresa cresceu sem sentido claro de direção, onde passou a ter uma série de marcas gerenciadas de forma independente com uma grande quantidade de sobreposição de produtos. Cada marca com seu próprio projeto da equipe, vendas e marketing, canais de distribuição, comunicação e relações públicas sem sinergia com demais marcas. Este crescimento dramático da Gucci foi impulsionado pelos diversos interesses em explorar novas oportunidades, no entanto, sem uma visão compartilhada (Wang & Rafiq, 2009).

A avaliação crítica das operações e atividades das organizações por parte de seus membros assim como a aceitação de novas ideias e propostas de melhorias, estão comprometidas com a aprendizagem e valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos de suas ações. Ao investigar o desempenho organizacional de empresas de pequeno porte, Abadde (2013) evidenciou que a visão compartilhada está relacionada ao comprometimento com a aprendizagem. Novos conhecimentos e rotinas elevam a concentração e dedicação dos membros das organizações na aprendizagem, assim como o comprometimento em criar um ambiente propício à transferência de conhecimentos pertinentes ao negócio (Abadde, 2013).

Outras evidências do estudo indicaram que um ambiente com indivíduos que compartilham uma visão de aprendizagem elevam significativamente o comprometimento e a geração e disseminação de inteligência de mercado. A adoção de informações e inteligência de mercado depende intrinsecamente de práticas estratégicas que levem a sua geração e a sua disseminação, permeando os diversos níveis e departamentos organizacionais (Abadde, 2013).

A visão compartilhada pode ainda ser afetada pelo desenvolvimento, percepção e implementação de inovação. Pearce e Ensley (2004) abordaram o conceito de visão compartilhada no processo de inovação, de modo a entender como uma afeta reciprocamente a outra. Nesta pesquisa realizada em uma grande organização automotiva, projetora e fabricante de motores, localizada no meio Atlântico dos Estados Unidos, os autores argumentam que as

equipes que compartilham a visão para o futuro da organização são influenciadas por inovação (Pearce & Ensley, 2004).

A eficácia da visão compartilhada subsequente, em última instância, afeta a eficácia da inovação em um ponto futuro no tempo. Assim, a percepção da eficácia da inovação parece ter um efeito facilitador em equipes que são responsáveis pela entrega do produto e inovações de processo. Este efeito parece levar ao sucesso futuro na inovação de processos (Pearce & Ensley, 2004).

Ao estudar os efeitos do controle de processos organizacionais pelo trabalho em equipe sobre a visão compartilhada, Gutiérrez, Llorens-Montes e Sánchez (2009) investigaram empresas europeias de manufatura que utilizam uma estratégia gerencial (Six Sigma, desenvolvida pela Motorola) para promover mudanças e melhorias nos processos, produtos e serviços. Os resultados desta pesquisa mostram que o trabalho em equipe para o controle de processos afeta positivamente o desenvolvimento da visão organizacional compartilhada. Ainda que positiva, a influência não restou significativa entre a visão compartilhada e desempenho organizacional (Gutiérrez, Llorens-Montes & Sánchez, 2009).

Ao investigar a relação da visão compartilhada no desempenho gerencial de organizações que investem na aquisição de organizações bem sucedidas, Clayton (2015) identificou que a visão compartilhada tem importante impacto no comportamento e motivação das pessoas, embora o autor tenha relacionado à motivação autônoma com a motivação através de incentivos financeiros. A chave para o desempenho destas organizações que investem na aquisição de empresas com crescimento exponencial e participam ativamente da sua gestão e administração, além de adicionar capital para a companhia, fazendo-as entrar na lista de empresas disponíveis na Bolsa de Valores para compra e venda de ações, os achados do estudo implicaram na necessidade de se estabelecer maior prioridade na visão compartilhada entre os gestores. A visão compartilhada e motivação autônoma são as peças chaves mais eficazes de gestão em relação ao desempenho do que os incentivos financeiros (Clayton, 2015).

Ao analisar o conceito de visão e sua utilização na atividade estratégica do turismo, a partir dos níveis gerenciais deste seguimento, Costa, Muniz, Fischmann e Siqueira (2006) buscaram conhecer como essas organizações lidam com a questão do futuro do setor e de suas próprias empresas. O estudo revelou que das organizações preocupavam-se com questões estratégicas, além de reconhecer a necessidade de um planejamento eficaz para a construção do

futuro desejado, levando em consideração a atual situação e as conquistas, sem preocupação efetiva com o que poderia ocorrer. Neste caminho, devido à falta de sintonia quanto à própria atividade e as diferentes percepções sobre o que estava sendo realizadas no momento para enfrentar os desafios do futuro, as organizações do setor turístico não apresentavam uma visão de futuro compartilhada (Costa *et al.*, 2006).

Lima (2004, 2007, 2010), ao investigar o contexto da visão compartilhada por equipe de direção de empresas de pequeno porte, apresentou eventos associados aos diferentes tipos de mudança da visão compartilhada que ajudam a explicar sua formação e seu desenvolvimento.

Tipos de mudança da visão	
Concepção	Criação de uma nova visão ou elementos de uma nova visão. A definição de uma visão é pretendida para começar um negócio.
Ampliação	A integração de novos elementos de visão, de modo a amplificar o alcance de uma visão existente. A diversificação das atividades amplia o alcance da visão que determina o campo das atividades de uma organização.
Desenvolvimento	Nova integração elementos de visão a uma visão de modo a melhorar a realização desta.
Redirecionamento	O abandono total ou parcial de uma visão existente e adoção de uma nova visão ou de novos elementos de visão.
Instabilidade	Turbulência da visão devido a eventos que deixam dirigentes com incerteza quanto a futuro planejado para a organização.
Encolhimento	Abandono de certos elementos de visão de modo a reduzir o escopo da visão dos dirigentes.
Bloqueio	Incapacidade na realização de certas dimensões ou do conjunto de uma visão.

Tabela 2. Tipologia das mudanças de visão.

Fonte: Lima (2004, 2007, 2010), adaptado pelo autor.

Na análise empírica destes estudos em conjunto com a tabela 2, pode-se deduzir que a finalidade de atingir propósitos organizacionais, a dinâmica da aprendizagem coloca em evidência a mudança e a renovação contínua da visão nos mais diversos contextos (Preston & Karahanna, 2009; Sheppard & Brown, 2009; Wang & Rafiq, 2009; Abadde, 2013; Pearce & Ensley, 2004; Gutiérrez, Llorens-Montes, Sánchez, 2009; Clayton, 2015; Costa *et al.*, 2006). Para Lima (2004, 2007, 2008, 2010), a formação e desenvolvimento da visão e seu compartilhamento em condições de transição e de desequilíbrio, a noção de aprendizagem é mais compatível com a condição de complexidade, de instabilidade e de imprevisibilidade do contexto atual das organizações. De tal

modo, a idealização de objetivos deve estar relacionada ao ambiente no qual a organização se insere, como o modelo de processo estratégico apresentado por Lima (2004, 2007, 2008).

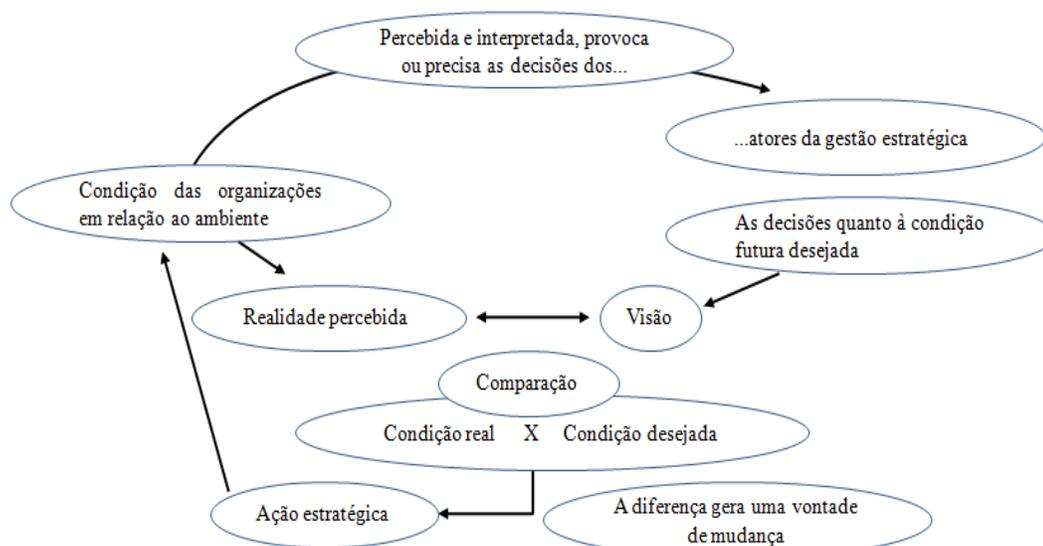


Figura 3. Gestão estratégica geradora de aprendizagem, mudança e renovação.  
Fonte: Lima (2004, 2007, 2008), adaptado pelo autor.

Com base na tabela 2 e na Figura 3, os tipos de mudança de visão e de renovação da gestão estratégica, com os quais as pessoas se empenham em torno de aspirações comuns dentro da organização, a coerência desta relação sofre influência de fatores essenciais (Lima, 2004, 2007, 2010) e relacionam-se com intenção estratégica defendida por Hamel e Prahalad (1989, 1993, 1994), na qual as tensões geradas criam processo que impulsionam a aprendizagem e proporcionam foco em direção ao ideal de organização visionária (Senge, 2011).

Fatores de Influência (FI)	Definições
Conversa estratégica	Manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens no que diz respeito às questões estratégicas de uma organização.
Maneira de ser	Maneira de agir e de pensar de uma ou várias pessoas que reflete suas características pessoais, principalmente seus interesses, preferências, perfil e personalidade.
Imagens individuais	Articulações da subjetividade de uma pessoa que estabelecem sua maneira de perceber e de compreender a realidade. As imagens incluem o humor da pessoa, suas atitudes e intenções subjacentes ao processo de percepção, elementos que podem forjar sua maneira de pensar assim como suas iniciativas e decisões.
Imagens compartilhadas	Articulações da subjetividade comuns em um conjunto de pessoas e que estabelece o modo pelo qual percebem e compreendem coletivamente (e frequentemente até mesmo individualmente) a realidade. Estas imagens incluem atitudes, intenções e o humor compartilhados subjacentes ao processo de percepção. Estes elementos podem forjar a maneira de pensar, de tomar iniciativas e decisões coletivas ou individuais.
Visão individual	Imagem mental (ou elementos de uma imagem mental) que uma pessoa tem de uma condição futura desejada a realizar.

Tabela 3. Principais FI da mudança e renovação estratégica.

Fonte: Lima (2004, 2007, 2010), adaptado pelo autor.

Como apresentado nas tabelas 2 e 3, os tipos de relação entre os fatores e elementos de efetiva mudança ou renovação da visão, passam por processos de incitação (estímulo/motivação), podendo ter o efeito iniciador; geração (formação ativa); moldagem (interfere dando forma a seus componentes) e viabilização (existência necessária para a manifestação) (Lima, 2004, 2007, 2010). Estes processos estão intimamente relacionados aos objetivos externos e às aspirações pessoais do conjunto da equipe de direção de uma organização.

Neste sentido, a visão compartilhada pode ser extrínseca e intrínseca. Ao se deparar com objetivos externos, as organizações podem adotar uma postura defensiva em prol da proteção de uma visão alcançada. Essa meta defensiva raramente estimula a criatividade e o entusiasmo de criar algo novo. As aspirações pessoais são elevadas por uma visão intrínseca, na qual o trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior para a organização. Deste modo, a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a organização, cria uma identidade comum e, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais estabelece o nível mais básico de compartilhamento da visão de futuro para a organização (Senge, 2011; Preston, & Karahanna, 2009; Sheppard & Brown, 2009; Wang & Rafiq, 2009; Abadde, 2013; Pearce, &

Ensley, 2004; Gutiérrez, Llorens-Montes & Sánchez, 2009; Clayton, 2015; Costa *et al.*, 2006; Lima, 2004, 2007, 2008, 2010).

Apresentadas as argumentações teóricas com base nos estudos de diversos autores, embora o tema visão compartilhada ainda careça de maiores estudos, foi possível apurar para algumas reflexões:

- Na aprendizagem coletiva ou grupal, o aprendizado ocorre por meio de um processo de alinhamento e desenvolvimento do grupo, em que se instituem os resultados almejados por todos;
- A aprendizagem grupal ocorre por três motivos: (1) para que todos os indivíduos tenham uma visão compartilhada; (2) pelas práticas de diálogo e discussão que devem ocorrer no grupo; (3) pelo controle decorrente dos conflitos e rotinas defensivas, considerando que a ausência destas pode afetar o entendimento do cenário atual.

Embora não existam fórmulas para que as organizações encontrem sua visão, há diretrizes e ferramentas que ajudam a desenvolver uma visão compartilhada. Como as visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais, baseadas no conjunto de valores, preocupações e aspirações dos indivíduos, as organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. No entanto, não se pode determinar a visão de uma pessoa nem forçá-la a desenvolver uma visão. É necessário criar um ambiente capaz de estimular a visão pessoal e o compartilhamento desta. Assim, quando um grupo de pessoas compartilha a visão de uma organização, cada qual está evidenciando a própria imagem da organização (Senge, 2011).

## 2.2 EQUIPE DE DIREÇÃO

Este capítulo procura apresentar o conceito de equipe de direção para melhor entender sua relação com o compartilhamento da visão entre atores no contexto das organizações. À medida que se forma a visão individual e quando aumenta o número de pessoas que compartilham uma visão comum, que pode ser imaginada e alcançada, a visão se apóia em uma equipe responsável pela direção da organização. A visão torna-se compartilhada, portanto, não resultantes de

processos institucionalizados de planejamento de organização focado na hierarquização, e sim parte de uma atividade maior da liderança em projetar e estimular ideias governantes junto à equipe (Senge, 2011).

Em consonância ao tema desta dissertação, este capítulo busca entender não a figura de um gestor isolado, mas, sim, as características, complexidades e interações de uma equipe de direção. A primeira característica que pode ser evidenciada quando se fala em equipe, é que esta é formada por mais de uma pessoa. Em consequência, a direção de uma organização se dá de forma coletiva. Deste modo, o trabalho em equipe a partir da colaboração, cooperação e complementaridade podem explicar o comportamento das organizações (Hambrick & Mason, 1984; Markey, Funder & Ozer, 2003).

Uma equipe de gestão pode ser definida de diversas maneiras. Podem ser considerados como sinônimos para equipes de direção, equipes de gerenciamento sênior, equipes de gestão do topo, equipes empreendedoras e equipes de executivos (Matthews, 1998). Assim, para esta dissertação será utilizado o termo equipes de direção, como representando todos os termos anteriores, com foco em equipes unidas para operarem atividades conjuntas (Hambrick, 1995; Hambrick & Mason, 1984).

Os componentes de uma equipe de direção vêm da alta administração e têm relação direta com o desempenho organizacional. São executivos envolvidos nos mais altos níveis de gestão em cargos de presidência, membros de um Conselho de Administração (Finkelstein & Hambrick, 1996), gestores de topo identificados pelo CEO (maior autoridade na hierarquia) e envolvidos na formulação estratégica e estrutural da organização (Murray, 1989; Amason, 1996) e na tomada de decisão estratégica (Eisenhardt, 1989a; Amason, 1996; Simons, Pelled & Smith, 1999). Hambrick e Mason (1984) colocam que as deliberações ou escolhas das equipes de direção são dependentes das características deste grupo e podem ter um impacto significativo sobre como as decisões estratégicas são tomadas (Michel & Hambrick, 1992).

Estudos como os de Eisenhardt e Schoonhoven (1990), Hambrick e D'Aveni (1992), Smith, Smith, Olian, Sims Jr, O'bannon & Scully (1994) e Carpenter (2002) utilizaram conceitos sócio-psicológicos ao estabelecerem ligações entre características demográficas e desempenho organizacional, métodos pelos quais quando se pretender mensurar fatores da dinâmica psicológica e de grupo podem dirimir dificuldades de pesquisas juntos aos membros de uma equipe de direção (Hambrick & Mason, 1984). No entanto, como apontado por Lima (2004), a

relação da equipe de gestão com os resultados obtidos pela organização tem relação com a dificuldade de entrevistar membros de uma equipe de direção (Eisenhardt, 1989a; Eisenhardt, & Schoonhoven, 1990; Michel & Hambrick, 1992; Hambrick & Mason, 1984; Murray, 1989). Inclusive, o autor enfatizou a existência de poucos estudos sobre o comportamento de equipes de direção e que grande parte destes centra-se em análises quantitativas. Daí a possível explicação para poucos estudos qualitativos no contexto das equipes de direção.

Conceitualmente, segundo Ensley e Hmieleski (2005), as equipes de direção perpassam por três centros de relação. Entre elas, a composição, que segue características coletivas dos membros da equipe de direção (colíderes) tais como valores, bases cognitivas e experiências educacionais e profissionais, idade, heterogeneidade, entre outras. Estas são características das equipes de direção definidas como perceptíveis e psicológicas de base cognitiva, respectivamente, com facilidade de identificação e mensuração e outras sendo mais difíceis de medir (Hambrick & Mason, 1984; Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004).

Nesta perspectiva, ao investigar o impacto da heterogeneidade da composição das equipes de direção no desempenho de organizações em relação às condições ambientais, Murray (1989) pode inferir que a heterogeneidade da equipe afeta o desempenho de duas formas: primeiro, o baixo processo de socialização pode implicar na maior exploração de alternativas estratégicas e, segundo, uma maior amplitude de *backgrounds* pode auxiliar na identificação de novas estratégias.

Neste contexto, os estudos de Smith *et al.* (1994) testaram três modelos alternativos para avaliar os efeitos da demografia e os processos de relacionamento da equipe de direção (por exemplo, integração social e frequência de comunicação) no desempenho organizacional. Em um dos modelos apenas a demografia influenciou nesta relação; o segundo sofre influencia principalmente do processo; e o terceiro modelo, interveniente, as características demográficas influenciaram o processo. Embora a demografia possa ter alguns impactos diretos e indiretos, os resultados mostraram que o processo tem efeito direto sobre o desempenho.

O segundo centro de relação, a dinâmica, é definida pelos papéis dos colíderes e as ligações entre esses papéis que envolvem a cognição estratégica compartilhada, vigor da equipe, coesão e conflito. A interdependência desses papéis é essencial nessa definição e pode ter um impacto significativo sobre como as decisões estratégicas são tomadas (Michel & Hambrick, 1992). A obra seminal de Amason (1996), ao investigar o conflito em equipes de direção,

apontou que o conflito cognitivo deve ser incentivado enquanto que o conflito afetivo deve ser desencorajado, pois a tomada de decisão terá maior qualidade e será mais efetiva devido aos mais elevados níveis de consenso e aceitação emocional. Este consenso é resultado do conflito construtivo, da escolha de estratégias colaborativas e do estabelecimento de objetivos comuns que moldam o desempenho (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

Por fim, o processo, terceiro centro de relação das equipes de direção, diz respeito à natureza das interações entre os colíderes na tomada de decisões estratégicas. Simons, Pelled e Smith (1999) estudaram como as variedades da diversidade e do debate das equipes de direção podem influenciar o desempenho financeiro de uma organização. Ao contrário de outros estudos os autores revelaram que o debate aumenta a tendência para a diversidade e para o desempenho da equipe e que o processo de interação da equipe de direção age como moderador da diversidade.

Deste modo, conceitualmente, a complexa composição de uma equipe de direção, sua dinâmica/estrutura e processo são responsáveis pela organização como um todo (Finkelstein & Hambrick, 1996), tanto pela implementação, pelos colíderes, de modelos estratégicos de gestão, quanto pelo alcance de resultados organizacionais (Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1990). Para alcançar estes objetivos, os colíderes, como tomadores de decisões enfrentam situações complexas. A complexidade elevada nas relações entre os membros de uma equipe de direção é resultante da compreensão de fenômenos, entre eles conhecimento, valores e o ambiente no qual a organização se insere (Hambrick & Mason, 1984).

Segundo Hambrick e Mason (1984), o colíder ou equipe de direção não identifica todos os aspectos da organização e do ambiente. A percepção é seletiva para determinados fenômenos e a retenção de informações é interpretada pelo modo que cada colíder ou equipe compreende a realidade. Ambos os autores enfatizam que esta compreensão é combinada com os valores que influenciam inicialmente a percepção e posteriormente as escolhas políticas.

Como apontado, uma decisão estratégica, em termos de medidas tomadas, recursos empenhados ou o precedentes estabelecidos afeta a saúde e sobrevivência da organização (Lima, 2004). A qualidade das medidas tomadas tem impacto significativo sobre o desempenho organizacional. Deste modo, a relação positiva entre os membros de uma equipe de direção

podem melhor contribuir para os resultados organizacionais com base na qualidade de suas decisões estratégicas (Amason, 1996).

A partir destas reflexões teóricas iniciais, ao se estudar equipes de direção, questiona-se a forma pela qual seus membros interagem, visto que a interação entre os componentes de uma equipe de direção passa a ser indispensável para a sua constituição e manutenção. Eisenhardt, Kahwajy e Bourgeois (1997) apresentam três bases de discussão e convivência em uma equipe de direção, nas quais as equipes debatem vigorosamente entre uma ou duas opções decisórias. O desafio então passa a ser o de incentivar os membros das equipes de gestão a argumentarem, sem destruir sua capacidade de trabalhar em conjunto.

Tático	Estratégico
As bases das discussões, normalmente, são informações atuais correntes. Desenvolve múltiplas alternativas para enriquecer o debate.	O foco é sobre as questões e não pessoal.
Corrida em relação às metas. Injeção de humor nas tomadas de decisão.	A estrutura das decisões visa alcançar a melhor solução para a empresa.
Construção de uma estrutura de poder equilibrado. Resolvem os problemas sem forçar o consenso.	Estabelecem um senso de justiça e equidade.

Tabela 4. Como os membros da equipe discutem e convivem.

Fonte: Eisenhardt, Kahwajy e Bourgeois (1997), adaptado pelo autor.

Ao analisar a tabela 4, e levando em conta que os resultados organizacionais são associados às características observáveis da equipe de direção (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004), percebe-se que a disposição e o comportamento dos componentes da equipe são importantes para o alinhamento estratégico das organizações (Lubatkin, Simsek & Veiga, 2006).

Conforme os estudos de diversos autores, as características dos membros da equipe de direção influenciam diretamente no desenvolvimento compartilhado da visão (Ensley & Pearce, 2001; Ensley & Hmieleski, 2005). Para Eisenhardt (2013), nas organizações empreendedoras, jovens e pequenas, as equipes de direção têm maior oportunidade de moldar as estratégias e as articulações do membros, em comparação às grandes organizações, e, em consequência, maior capacidade de aprender.

Segundo Lima (2004), a qualidade da gestão estratégica de equipes de direção caracteriza-se por um grande número de contribuições, entre elas técnicas de grupo; consenso e acordo entre colíderes sobre os objetivos estratégicos e os meios para alcançá-los, na formulação da estratégia

e na velocidade da tomada de decisão; desenvolvimento da visão na equipe de gestão; o processo de decisão consensual contra processo de confronto, fatores relacionados ao desempenho e à ação estratégica e renovação organizacional. Segundo o autor, estas contribuições são dependentes da conversa estratégica, na qual há manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens no que diz respeito às questões estratégicas de uma organização.

Em se tratando do desenvolvimento da visão na equipe de gestão, este é um processo que faz sentido a uma organização em particular (Robbins & Duncan, 1988, citados por Lima, 2004). Para estes autores o processo visionário ocorre a partir da imagem mental dos colíderes e conta com o conhecimento sobre os eventos que afetam a organização. No entanto, de acordo com os autores, o CEO (principal líder) tem ainda o potencial para desempenhar um papel dominante no processo visionário com outros membros da equipe direção.

Robbins e Duncan (1988) citados por Lima (2004) enfatizam que a formulação da visão da equipe de direção ocorre em duas fases: o contexto da organização, sob a influência do setor de negócios, sua cultura e sua estrutura, além do comportamento do líder no processo. A primeira fase ocorre individualmente através de um processo de interpretação cíclica e iterativo que ocorre na mente de decisores políticos e, a segunda, é a criação da visão nas negociações entre os membros da organização, principalmente entre o CEO e os outros membros da equipe de direção.

Os autores salientam que o processo de formulação de uma visão na equipe de direção é geralmente conduzido por um líder visionário que exerce uma influência significativa no decurso do processo, no entanto, o líder visionário não será sempre a mesma pessoa em diferentes processos de formulação da visão na equipa de direção.

O processo visionário da equipe de direção, tal como apresentado na descrição Robbins e Duncan (1988) é um processo de aprendizagem (Argyris & Schön, 1978). Quando o processo questiona as bases para a ação, que estão explicitadas nos objetivos e políticas organizacionais e às vezes em normas de conduta não escritas, é considerado como um processo de aprendizagem em circuito duplo (Argyris & Schön, 1978). Neste sentido, a equipe de direção ao detectar um processo que opere fora do que foi planejado, deve atentar-se para a reformulação a fim de eliminar problemas de desempenho organizacional que alterem as ações estratégicas guiadas pela visão.

Abstraí-se desta análise a partir de diversos autores que o comportamento de um membro de uma equipe de direção convida comportamentos complementares nos demais. Também, conflitos influenciam as decisões estratégicas e conseqüentemente os resultados organizacionais; a comunicação são caminhos para gerar consenso; a diversidade cognitiva, tais como idade, experiência da equipe no setor e a heterogeneidade funcional impactam diretamente no modelo de gestão. Deste modo, as argumentações teóricas apresentadas sobre equipes de direção permite entender como estas se relacionam e se comunicam; como as decisões são tomadas a partir das conversas estratégicas; e entender a formação da visão compartilhada a partir das interações dos membros da equipe de direção.

### 2.3 CONVERSA ESTRATÉGICA

Este capítulo procura apresentar a conversa estratégica como fenômeno de interação que ocorre em equipes de direção. A conversa estratégica aqui é abordada como meio para que a equipe de direção alcance o compartilhamento da visão organizacional. A conversa estratégica é um fenômeno representativo na gestão estratégica das organizações. Como um processo de comunicação relacionado às projeções futuras das organizações, promovido com base no diálogo entre participantes que buscam compartilhar conhecimentos e decisões, a conversa estratégica busca, a partir da interação, alinhar as iniciativas estratégicas (Ford & Ford, 1995).

Esta interação toma por base todas as atividades humanas envolvidas no universo da conversa estratégica e, portanto, sua análise deve explorar diversos cenários interacionais (Silva, Andrade & Ostermann, 2009). Ford e Ford (1995) desenvolvem uma análise sobre as principais formas pelas quais as conversas ocorrem no contexto organizacional.

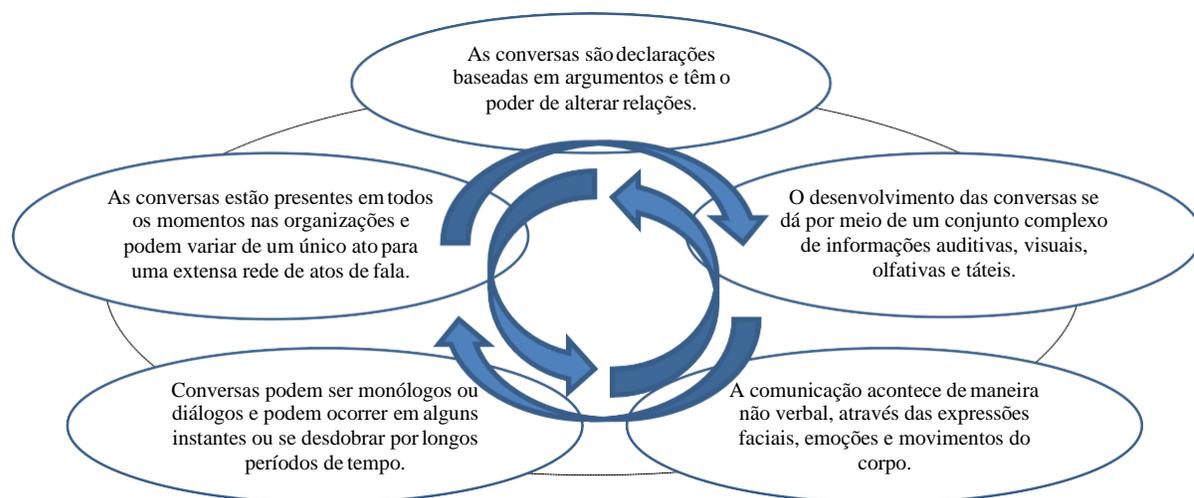


Figura 4. Formas de desenvolvimento das conversas nas organizações.  
 Fonte: Ford e Ford (1995), adaptado pelo autor.

Na análise desenvolvida por Ford e Ford (1995), é importante que o entendimento das conversas estratégicas no contexto organizacional parta dos próprios participantes e de como eles se orientaram para o que está acontecendo ao interagirem, seja de modo intencional, consciente ou deliberado (Silva, Andrade & Ostermann, 2009; Ford & Ford, 1995).

As organizações, devido esta complexidade de análise do contexto de ocorrência da conversa estratégica, exercem domínio das operações, no entanto, não exercem profundo domínio sobre as linguagens desenvolvidas nas conversas estratégicas (Arnaud, 2009; Krogh & Roos, 1995). As conversas estratégicas constituem-se em recursos organizacionais que não devem ser menosprezados, pois auxiliam na coordenação eficiente das atividades, além de constituir-se em uma habilidade específica (Arnaud, 2009). Deste modo, a interação entre as pessoas nas conversas estratégicas devem ser incentivadas, de modo que o desenvolvimento das linguagens desenvolvidas estabeleçam diretrizes que legitimem as estratégias, moldando seu conteúdo e delineamentos para o futuro da organização (Silva, Andrade & Ostermann, 2009; Ford & Ford, 1995; Arnaud, 2009; Krogh & Roos, 1995; Spee & Jarzabkowski, 2011).

A habilidade de desenvolver conversas estratégicas exige dos interlocutores um hábito de pensar de forma estratégica (Johnson, 2006; Dimisa, 2010). No entanto, segundo Arnaud (2009), esta habilidade não é facilmente reproduzida. Contudo, DiMisa (2010) discute que a experiência individual e de uma equipe contribui com a conversação e reforça a necessidade de estímulos aos indivíduos e à organização. Deste modo, é importante que a experiência e o aprendizado gerado levem a um impacto na estratégia e nos resultados organizacionais.

Manning (2002) considera que a importância da conversa estratégica vai além de uma prática cotidiana e informal da direção de uma organização, podendo se tornar um importante instrumento de melhoria e direcionamento da estratégia organizacional (Spee & Jarzabkowski, 2011). Como apresentado por Manning (2002), a conversa estratégica contribui com a organização por meio do monitoramento das mudanças do ambiente interno e externo; geração de novas ideias e inovação organizacional; construção de novas estratégias e motivação para novas ações; e aprendizagem pelo compartilhamento das experiências.

Lima (2004) apresenta o modelo de relação entre níveis sistêmicos de aprendizagem em pequenas organizações para contextualizar as formas de ocorrência das conversas estratégicas a partir da interação entre os ambientes internos e externos às organizações.



Figura 5. Modelo das relações entre níveis sistêmicos nas pequenas organizações.  
Fonte: Lima (2004) e Lima *et al.* (2013), adaptado pelo autor.

A partir da análise deste modelo, ressalta-se que a conversa estratégica é, portanto, um patrimônio das relações humanas e diante de sua importância enquanto recurso relacionado ao futuro da organização deve ser melhor compreendida, além de receber maior atenção dos gestores (Arnaud, 2009). A Figura 5 apresenta as interações diretas, representadas pelas flechas, e indiretas, mediadas por algum nível. A influência mútua entre os dirigentes representada no modelo destaca o fato de que cada dirigente é um dos principais stakeholders do pensamento do outro e dos demais membros da organização (Lima *et al.*, 2013).

Para melhor compreender as principais características das conversas ocorridas no contexto organizacional, os estudos de Mengis e Eppler (2008) e Urbanavicius (2013) têm relevante contribuição. Na análise da Tabela 5, dentre os diversos tipos de conversas, em pretensão ao alcance dos objetivos desta dissertação, percebe-se que as conversas estratégicas se destacam pela sua relação com o futuro da organização e por se tratar de iniciativas estratégicas que promovem o diálogo entre os níveis hierárquicos.

Tipos	Descrição/Definição	Autores
Conversa apreciativa	São caracterizadas por conversas em que existe um compartilhamento de ideias, na tentativa de identificar possibilidades positivas na busca de reflexões sobre o pensamento e as práticas organizacionais.	Barge e Oliver (2003).
Conversa estratégica	Conversa orientada para o crescimento da empresa, discutindo situações relativas às questões competitivas futuras e na qual se promove um diálogo entre os níveis hierárquicos, na busca de energia sobre as iniciativas estratégicas.	Eisenhardt <i>et al.</i> (2000), Manning (2002); Roos (1995); Westley (1990).
Conversa geradora	Conversas que têm por objetivo gerar diferentes tipos de conhecimentos e atividades inovadoras.	Steyaert <i>et. al.</i> , (1996); Topp (2000).
Conversa positiva	Interação entre pessoas na qual as conversas possuem características positivas e os participantes refletem e argumentam sobre o ponto de vista de cada um.	Quinn (1996).
Bom combate	Conversa na qual se busca, por meio de um conflito construtivo, discutir questões organizacionais sem destruir as habilidades da equipe.	Eisenhardt <i>et. al.</i> , (2000).
Conversa ampla	Conversa na qual se busca institucionalizar e legitimar questões e dúvidas com amplitude organizacional	Gratton e Ghoshal (2002).
Conversa honesta	Conversa com o objetivo de clarear as questões organizacionais, na sua essência, buscando a verdade, a mudança.	Beer e Eisenstat (2004).
Conversa Poderosa	Interação entre pessoas com o objetivo de compartilhar pensamentos e reflexões, clareando e delineando ações, a partir da confiança mútua.	Harkins (1999).
Discussão hábil	Conversa em que existem reflexões sobre as questões atuais e em que se buscam significados profundos e intuições.	Ross (1994).

Tabela 5. Características das conversas no ambiente organizacional.

Fonte: Mengis e Eppler (2008), adaptado por Urbanavicius (2013, p. 27).

Como apontado por Miles, Munilla e Darroch (2006), as conversas estratégicas permitem aproximar e integrar informações entre os gestores e seus subordinados, colaborando para a compreensão da intenção estratégica e permitindo o entendimento de um possível futuro organizacional e da capacidade da empresa de alinhar-se a ele. Segundo Urbanavicius (2013), a conversa estratégica segue três etapas: construção da visão estratégica; disseminação da visão

estratégica; e gerenciamento da visão estratégica. Estas etapas segundo o autor são fundamentais para alinhamento estratégico entre a intenção estratégica e a visão de futuro.

Na tentativa de prever o futuro da organização, embora os gestores tenham dificuldades de lidar com a elaboração de estratégias intencionais, podem valer-se de uma rede interligada de conversas que lhes conferem relevantes informações a serem aplicadas no ambiente organizacional. Tais dificuldades implicariam no não alcance do alinhamento organizacional com o futuro desejado (Ratcliffe, 2002). No entanto, aquilo que é conversado na organização serve de base para a construção de uma nova realidade e uma nova visão. Esta renovação é permeada por conversas sobre o sucesso e o fracasso, passado e futuro, pessoas e circunstâncias ocorridas no ambiente organizacional (Ford, Ford & McNamara, 2002).

Manifestações como a comunicação de ideias, opiniões, visão e imagens, envolvendo o falar e o ouvir, além de interações informais (Lima, 2004, 2007; Miles, Munilla & Darroch, 2006), são importantes mecanismos para formação da estratégia organizacional (Hoon, 2007). Por meio destes mecanismos, gestores e subordinados podem se organizar para agir diante daquilo que foi estabelecido. Esta organização é previamente agendada de modo informal, porém pode ser formalizada quando os gestores conferem a um grupo tratar da estratégia da organização (Hoon, 2007). No que tange às questões estratégicas de uma organização, é pretendido que o grupo seja eficaz no desenvolvimento da estratégia (Miles, Munilla & Darroch, 2006).

Em síntese preliminar, a dimensão da conversa estratégica apresenta definições e formas de ocorrência. Para autores como Ratcliffe (2002), Hoon (2007), Raikov (2008), Arnaud (2009) e Miles, Munilla e Darroch (2006) as características das conversas estratégicas impactam na gestão das organizações:

- A gestão de uma organização é vinculada com a conversa estratégica, estando ambas direcionadas para o futuro organizacional (Ratcliffe, 2002);
- As conversas estratégicas representam o caminho pelo qual os participantes expressam os seus pontos de vistas e reformulam a sua visão organizacional (Hoon, 2007);
- A conversa estratégica faz parte de um processo de obtenção de consentimento de grupo, caracterizando-se como uma interação de energias livres no campo mental (Raikov, 2008);
- As conversas estratégicas constituem-se em recursos organizacionais que não devem ser menosprezados, pois auxiliam na coordenação eficiente das atividades, além de

constituir-se em uma habilidade específica não facilmente reproduzida (Arnaud, 2009);

- Nas conversas estratégicas, nascem pré-acordos sobre as questões organizacionais, que são resultados das interações entre os níveis gerenciais médio, influenciando a cúpula estratégica e a geração de novas diretrizes (Hoon, 2007);
- As conversas estratégicas auxiliam a traduzir o pensamento da cúpula estratégica da organização, possibilitando uma maior compreensão da capacidade da organização de se alinhar com a estratégia planejada (Miles, Munilla & Darroch, 2006).

Outra contribuição dos estudos de Urbanavicius (2013) é a relação entre as características das conversas estratégicas e as conversas desenvolvidas por determinados interlocutores no contexto organizacional, como se observa da Tabela 6.

Características das conversas estratégicas	Contribuições das conversas estratégicas para os interlocutores
São importantes recursos (Arnaud, 2009).	Habilidade específica não facilmente reproduzida (Arnaud, 2009).
Traduz o pensamento da cúpula estratégica da organização (Miles, Munilla & Darroch, 2006).	Ampliam o entendimento do futuro organizacional e da capacidade da empresa alinhar-se a ele (Miles, Munilla & Darroch, 2006).
Incluem elementos culturais e de autoridade (Westley, 1990).	Está relacionada à capacidade e à habilidade de conversar e pensar de forma estratégica (Johnson, 2006).
Representam um instrumento para a melhoria organizacional (Manning, 2002).	Aprendizado pelo compartilhamento das experiências (Manning, 2002).
Legítima, define conteúdo e direciona a estratégia organizacional (Spee & Jarzabkowski, 2011)	Os participantes expressam os seus pontos de vista e reformulam a sua visão organizacional (Hoon, 2007).
São informais e não controladas e têm o poder de transformar a organização (Cloutier & Langley, 2007).	Leva ao compartilhamento do conhecimento na equipe (Mengis & Eppler, 2005).

Tabela 6. Dimensões da conversa estratégica.

Fonte: Urbanavicius (2013), adaptado pelo autor.

A partir destas definições, estas conversas se tornam um elemento importante para a elaboração da estratégia das organizações. Para se construir uma nova realidade organizacional, torna-se necessário a aceitação dos componentes da gestão organizacional. Este processo de obtenção de consentimento de grupo a respeito da solução de um problema pode ser expressa como uma dinâmica de transformação de sonhos, desejos, símbolos, podendo incluir ainda as

principais atividades desenvolvidas pela organização (Raikov, 2008). Em relação aos fluxos de informação que parte de uma estrutura gerencial hierárquica, as conexões relacionais existentes nas organizações, entre gerencia e subordinados, são vistas de forma simplificada, uma vez que estão próximos e interagem com agentes internos e externos (Ubanavicius, 2013).

Como resultado da análise desta seção, as conversas estratégicas geram um considerável impacto no desempenho organizacional. Mengis e Eppler (2005) abordam os principais papéis estratégicos das conversas que têm relação com o desempenho:

- A gestão do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento na equipe é realizado por meio das conversas e diálogos. Desta forma, as conversas no ambiente organizacional colaboram para criar, socializar e concretizar o conhecimento;
- A aprendizagem: as conversas evoluem para o diálogo, que estimula a cognição e a reflexão, além de promover a interação;
- A tomada de decisão: produto dos contextos de comunicação desenvolvidos em um grupo, no qual a decisão tomada reflete um momento anterior de interação, conversas e diálogos; e
- A gestão de mudanças: constitui-se em um novo significado organizacional, sendo o meio pelo qual as mudanças e as inovações acontecem.

Segundo o que foi visto nesta seção, conclui-se que a conversa estratégica ocorre e sofre influências de todo o contexto da gestão organizacional. Para Piette e Rouleau (2008), é a conversa estratégica que permite que as relações sociais se tornem mais transparentes no contexto das atividades organizacionais, colaborando de forma sutil na construção da realidade, uma vez que permite a troca de informações, ideias e visualização conjunta do futuro da organização.

## 2.4 TERCEIRO SETOR

Tendo como foco de estudo deste projeto de pesquisa Pequenas Organizações Esportivas inseridas no contexto do Terceito Setor (TS), este capítulo apresenta inicialmente, a partir da discussão de aspectos conceituais e constitutivos, a importância deste setor na sociedade civil, os

modelos de organizações que o setor incorpora, além de elementos envolvidos na constituição destas organizações e suas formas de gestão. Sequencialmente, serão contextualizadas definições e características peculiares para classificar e compreender as dinâmicas organizacionais das Pequenas Organizações Esportivas do Terceiro Setor (POETS).

#### 2.4.1 Terceiro Setor e o campo social

As formas como os seres humanos se organizam no contexto social, político e econômico, revelam diferentes realidades nas formas de governo, na organização de grandes e pequenas corporações e no desenvolvimento de produtos e serviços. A partir deste contexto, segundo Salamon e Anheier (1992a, 1992b), dois amplos setores de organizações são aceitos para divisão da realidade social e indispensáveis para compreensão da modernidade: o Estado, onde os recursos necessários para o fomento surgem da iniciativa pública, buscando sanar as necessidades de toda a sociedade através de ações que norteiam a manutenção e bem-estar da população; e o Mercado, onde os recursos necessários para o fomento surgem de empresas, investidores e recursos privados. A existência de organizações que se posicionam ocupando um espaço fora do Estado e do Mercado pertence a um terceiro conjunto de organizações privadas autônomas, portanto, não governamentais, com características e dinâmicas próprias, o Terceiro Setor (TS) (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b; Landim, 1993; Hudson, 1999; Coelho, 2000).

O TS tem força economicamente potente, significativamente reconhecida nos EUA por ser o setor responsável por mais da metade dos leitos hospitalares, metade das faculdades e universidades, a maioria dos serviços sociais, e quase toda a atividade cultural. Esta força econômica possibilita a origem de uma variedade de movimentos sociais e políticos, os quais desafiaram com sucesso o poder aparentemente intransponível do Estado e do Mercado (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b; Coelho, 2000).

O TS apresenta grande complexidade e heterogeneidade ao se posicionar entre o Estado e o Mercado. Para Falconer (1999) o TS se contrapõe ao Estado ao passo que os bens e serviços públicos oferecidos à sociedade advêm de ações apenas da iniciativa privada. Outras ações fazem contraponto ao Mercado ao abranger interesses coletivos e não apenas individuais. Neste caso o TS pressiona o setor privado para que se tornem mais conscientes de suas responsabilidades e

limitações (Fernandes, 1994). No entanto, a complementariedade existente entre os setores público e privado, apesar dos esforços de pesquisadores do meio acadêmico, inexistiu uma compreensão clara sobre o poder de influência que estes setores exercem sobre o TS (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b).

O crescimento do TS ocorreu ao final do século XX em meio à revolução associativa global (Salamon, 1998). Crescimento este decorrente das demandas da sociedade, entre elas pessoas, instituições e governos, refletindo nítidas mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado (Salamon, 1998). Entre estas crises, o autor destacou:

- Crises do estado de bem estar: diretamente associada às dificuldades dos governos em manter, em níveis aceitáveis, a execução das tarefas sociais;
- Crise do desenvolvimento: concomitante a crise do estado de bem estar, porém com origem nas crises do petróleo nos anos 70 e na recessão ocorrida no princípio da década de 80, fatores estes responsáveis pelo aumento da pobreza em âmbito mundial;
- Crise ambiental global: teve início da década de 80, com conseqüente degradação ambiental promovida ao longo dos anos por países ricos e pobres; e
- Crise do socialismo: ocorrida ao final dos anos 80, na qual a substituição do crescimento econômico retardatário pela recessão da década anterior, resultando no fracasso ao buscar novas formas de satisfazer as necessidades sociais e econômicas.

Estas crises foram acompanhadas por mudanças estruturais que compõem o cenário de perspectiva de crescimento do TS e da participação e atuação das organizações que o setor engloba (Salamon, Anheier, 1992a, 1992b; Landim, 1993; Fernandes, 1994; Salomon, 1998; Falconer, 1999; Tenório, 1999; Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais [ABONG], 2000; Coelho, 2000). No Brasil, a participação e atuação das organizações do Terceiro Setor (OTS) no campo social cresceu com a redemocratização do país. A partir dos anos de 80 houve o enfraquecimento do Estado como único interventor na sociedade (Fernandes, 1994; Falconer, 1999; ABONG, 2000). A partir dos anos de 1990 cresce a discussão e debate sobre o TS nas universidades brasileiras, particularmente nas escolas de Administração, com o surgimento de alguns centros de estudo como na Fundação Getúlio Vargas (Centro de Estudos do

Terceiro Setor – CETS, criado em 1994) e na Universidade de São Paulo (Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS, fundado em 1998) (Machado & Bulgacov, 2010).

A análise do TS é uma condição essencial para definição de seu conteúdo. A definição de critérios para abordar o setor parte de legislações nacionais e suas disposições legais; definição econômica e financeira; funções ou finalidades das organizações; e a estrutura operacional. Estes componentes para definição do TS foram apontados segundo critérios testados e comparados com as realidades de doze países, abrangendo todos os principais continentes (EUA, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Japão, Hungria, Brasil, Gana, Egito, Índia e Tailândia) (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b).

Com base em investigações de especialistas internacionais sobre o setor, seguindo critérios internacionais do *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, elaborado pela Divisão de Estatística da ONU, em conjunto com a Universidade Americana John Hopkins, cinco definições-chaves caracterizam a complexidade da estrutura operacional do TS, definindo-o a partir de um conjunto de organizações que são:

- Formais: organizações com realidade institucional ao setor, legalmente constituídas, incorporando reuniões regulares, dirigentes, normas e procedimentos organizacionais;
- Privada: institucionalmente separada de todo o aparato governamental. Não geridas pelo governo, bem como não contém membros do governo em seus quadros de funcionários. São organizações fundamentalmente privadas na estrutura básica;
- Não distributiva de lucros: os lucros gerados não retornam aos proprietários ou dirigentes. O lucro acumulado deve ser reinvestido para concretização da missão das organizações, a qual não deve existir em função da geração de lucros, diferenciando-se do setor privado;
- Autogerenciada: equipadas para controlar suas próprias atividades, a partir de seus procedimentos internos de governança que não são controlados por entidades externas;
- Participação voluntária: envolve algum grau significativo de participação voluntária, quer na condução efetiva das atividades da organização ou na gestão de seus negócios. Todo ou a maior parte do lucro de uma organização não deve vir necessariamente de voluntários.

Da análise desta Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO), embora não seja ideal para determinadas experiências nacionais, uma vez que não capturaram efetivamente toda a gama de atividades das organizações, pode fornecer um útil e significativo trabalho comparativo sobre o poder econômico das organizações. As atividades destas organizações podem variar em graus e qualificar-se mais facilmente em um critério de classificação que o outro, no entanto, devem exibir razoavelmente todos os cinco critérios. No Brasil a classificação e definição da estrutura operacional é fortemente ilustrada, visto seu status de país em desenvolvimento, no qual o movimento associativo de organizações sociais visam construir uma sociedade civil no contexto de grande dificuldade econômica (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b).

A natureza de um determinado tipo de organização pode variar dependendo do estágio de desenvolvimento político e econômico de um país (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b). Em uma análise global, o TS é composto por organizações (fundações, associações, instituições) não governamentais, portanto privadas, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, da sociedade civil organizada, autônomas, solidárias, caridosas, de bases associativas, com a função de servir as diversas camadas sociais, carentes ou negligenciadas pelas políticas do Estado, e envolvem-se na defesa para a mudança da realidade social (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b; Fernandes, 1994; Falconer, 1999).

Na legislação nacional brasileira, como dispositivo legal que especificam quais organizações podem ser incorporadas ao TS, leva em consideração a figura jurídica em que se enquadram. A legislação que as regulamenta (Lei n. 9.790/99 e Decreto n. 3100/99) permite que pessoas jurídicas (grupos de pessoas ou profissionais), de direito privado sem fins lucrativos, sejam qualificadas, pelo Poder Público, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Brasil, 1999a, 1999b). As OSCIPs são instituídas a partir de normas estatutárias que atendam aos requisitos da lei e tenham sido aprovados pelo Ministério da Justiça (Brasil, 1999a, 1999b; Graef & Salgado, 2012). As OSCIPs são as que mais se enquadram nos critérios internacionais de classificações de OTS (Salamon & Anheier, 1992a, 1992b).

De tal modo, estas OTS, consensualmente denominadas como organizações não governamentais (ONGs), ao servirem uma finalidade pública, relacionada aos bens sociais (Salamon & Anheier, 1992a; Landim, 1993, Fernandes, 1994; Falconer, 1999), contribuem para a construção e desenvolvimento de políticas públicas que tragam maior eficiência e efetividade em

seus propósitos (Teodósio, 2002). Este setor nasce no Brasil com o objetivo de realizar parceria entre governo e setor privado (Falconer, 1999) e subsidiar a participação popular na formulação e na implementação das políticas sociais (Tostes, 2006). Em virtude das características e peculiaridades do TS, as ONGs, tanto de grande quanto de pequeno porte, necessitam de ferramentas de gestão para que se possa concentrar em sua visão de futuro (Hudson, 1999; Drucker; 2002).

#### 2.4.2 Gestão de organizações do Terceiro Setor

Como todas as organizações, as ONGs (definição que será utilizada a partir desta subseção para tratar das OTS) variam muito em termos de missão, de dimensão, do modo de operação e de impacto, em um sentido transversal e particularmente nacional (Anheier, 2000). Algumas são mais próximas do modelo de uma agência do governo; outros podem de fato se parecer com a empresa de negócios; e outros, ainda, podem ser pouco mais do que uma rede informal. Não obstante a estas variações, há consenso entre pesquisadores da área de que as ONGs ocupam o núcleo de um mercado emergente (Anheier, 2000).

Conforme exposto, as ONGs implicam em possibilidades de pesquisa no mercado emergente, o campo social. Neste campo está concentrado o efetivo posicionamento das ONGs e volume das atividades por elas desenvolvidas (Anheier, 2000; Mendonça & Machado Filho, 2004). A dependente necessidade de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros; de melhorias de processos em estruturas departamentais coesas e integradas; de programas e projetos concisos e coerentes; de instrumentos, técnicas adequadas e de legitimidade advinda de suporte contextual; prestígio com o público atendido e institucionalização de práticas e ações, são os principais elementos que influenciam o desempenho ou resultado das ONGs e compõem o escopo de investigação sobre a gestão destas organizações (Machado & Bulgacov, 2010).

As ONGs são constituídas do desejo de seus fundadores e se mantêm na maior parte das vezes por doações voluntárias (Falconer, 1999). Devido às formas de constituição das ONGs, sejam elas instituições, fundações e, em grande parte, associações (IBGE, 2012), estas podem sofrer com constantes alterações em suas estruturas, devido aos fatores da heterogeneidade e da dependência de fontes financiadoras (Nogueira & Rossini, 2007). A gestão destas organizações,

diferentemente da gestão de organizações dos demais setores, requer a utilização de doações para financiamento de projetos, fornecimento de serviços ou realização de pesquisas e também servem para financiar uma parcela dos gastos pelos serviços prestados (Hudson, 1999).

As ONGs devem passar por um processo de gerenciamento cotidiano para buscar sua sobrevivência enquanto prestadora de serviços no campo social em parceria com o Estado, relação esta que influenciam nas estratégias de atuação das ONGs (Lopez & Abreu, 2014). Dentre as funções gerenciais, o planejamento, organização, direção e controle ocorrem em um ciclo contínuo e se relacionam com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento. Assim, o planejamento para a gestão prepara as ONGs para o futuro, definindo os recursos e os meios pelos quais pretende atingir os objetivos traçados (Tenório, 1999).

O núcleo diretor das ONG é composto por gestores profissionais e um conselho de administração de especialistas que devem considerar no planejamento dos processos gerenciais um cliente ou base de usuários; um conjunto de relações contratuais, incluindo diferentes níveis de governo; um conjunto de contratos de negócios; e os prestadores de serviços reais (Anheier, 2000). Neste sentido, para Tenório (1999), se o planejamento define o que fazer e a função organização estabelece quem faz o que, com que recursos e de que forma, o elemento que garante que o trabalho previsto seja executado é a direção. O exercício da função direção diz respeito às tomadas de decisão, orientação e estímulos à equipe para que realizem o trabalho necessário visando atingir os objetivos organizacionais (Tenório, 1999).

Tendo em vista as características das ONGs, o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, o que caracteriza uma gestão social, ao passo que a gestão estratégica é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra (Tenório, 1999). Nesta dicotomia, estratégia é particularmente importante nestas organizações orientadas por valores, pois existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes, que precisam ser integradas para que a organização progrida (Hudson, 1999).

As ONGs, que em sua origem adotaram um processo de gestão social, passam a adotar um processo de gestão estratégica, pautado pela lógica do mercado (Tenório, 1999). Drucker (2002) reconhece que essas organizações fazem algo diferente das empresas ou do governo. Deste modo, questiona-se se as ONGs devem funcionar como empresas eficientes no provimento de serviços sociais, ou devem atuar como organizações criadoras de novas ideias de

transformação e utopias sociais. Tenório (1999) argumenta que a adoção das técnicas mais rotineiras das empresas lucrativas e do setor público levará as ONGs para um perfil de profissional de gestão, porém desfigurando sua originalidade.

O produto final de uma ONG é um ser humano mudado e sua função principal ser um agente da mudança social. Criar esta identidade e objetivo comuns, considerando que grande parte dos trabalhos são realizados por equipes de direção voluntárias (não remunerada), é de fundamental importância a profissionalização da estrutura e prática de gestão das ONGs (Ducker, 2002; Pereira *et al.*, 2006). Ao passo que são necessárias novas fontes de apoio, a profissionalização da gestão, portanto, é decorrente da adaptação dos preceitos concernentes à administração estratégica corporativa (Hatten, 1982).

Esta percepção representa mudanças substanciais nas estratégias de ação das ONGs. Para Hudson (1999) as pressões competitivas do mercado no setor privado, levam as organizações a pensar estrategicamente para poder sobreviver, e no caso das ONGs, a pressão embora seja menor, os financiadores conseguem obter informações sobre os serviços a serem prestados. Então, a formulação e implementação de práticas estratégicas de gestão exige que as ONGs definam sua visão de futuro desejável, ou seja, expressar a noção daquilo que a organização deseja alcançar, mesmo sem a certeza do que poderá ser alcançado (Hudson, 1999).

## 2.5 PEQUENAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR

O esporte tem se desenvolvido ao longo do tempo e é responsável pelo desenvolvimento político, econômico e social. O crescente número de praticantes nos diversos segmentos do esporte, sua utilização para o desenvolvimento de produtos e serviços pelas organizações, a participação maciça da mídia e o desenvolvimento científico ligado ao esporte contribuem com seu desenvolvimento (Chelladurai, 1984, 2011; Tubino, 1999; Azevêdo, 2009). Como manifestação da sociedade nas áreas de saúde, educação, treinamento, recreação, lazer e turismo, o esporte é considerado uma ferramenta importante para desenvolvimento sociocultural, para a geração de empregos e de integração social (Tubino, 1999, 2010; Azevêdo, 2009; Ekholm, 2013).

As organizações ao utilizarem o esporte como um produto ou serviço de seus negócios necessitam compreender em como o esporte incorpora benefícios sociais em uma sociedade. O

esporte integra iniciativas sociais de responsabilidade social e filantropia, e deste modo, como um campo de inspiração de gestão de negócios, as organizações e líderes empresariais têm oportunidades para modelar práticas socialmente responsáveis no contexto do esporte (Ratten, 2010). Em ambientes de prestação de serviços voluntários, por exemplo, a troca de capital social tem aumentado a motivação recíproca em trabalhos voltados para a mudança social (Peachey *et al.*, 2015). Portanto, as organizações que têm como objetivo atender necessidades sociais utilizam o esporte como meio para alcançar um propósito.

Diante do exposto, o papel do esporte na sociedade procura construir e desenvolver o compromisso comunitário. Como apontado por Larkin (2008), a partir de evidências na Inglaterra, Escócia, Canadá e EUA, identifica-se a partir de maior participação social em atividades ligadas ao esporte, a melhoria dos níveis de saúde e da qualidade de vida, senso de pertencimento comunitário, diminuição da criminalidade e de comportamentos antissociais. Como apontado por Ekholm (2013), o esporte também é enquadrado como solução para a diminuição da criminalidade e da inclusão social. Estes aspectos são notados como fontes estratégicas de utilização do esporte para desenvolver o capital social de grupos de interesse mútuo, que agem em conjunto para alcançar seus objetivos (Larkin, 2008).

De outra análise, o esporte não deve ser considerado como um problema menor nem maior em relação aos demais direitos sociais. Por contribuir com o desenvolvimento humano e com a melhoria da qualidade de vida do conjunto da sociedade, não deve ser visto apenas como um instrumento para solucionar ou desviar a atenção dos problemas sociais (Brasil, 2005). Nesta perspectiva, a utilização do esporte para o desenvolvimento social através de programas e organizações tem apelo mundial. É importante observar os objetivos das ações ligadas ao esporte, o qual pode sofrer influências positivas e negativas. Os objetivos através do esporte, nesta análise, nem sempre são ligados e dependentes a ele (Guest, 2005). Devido à diversidade de ações possíveis através do esporte, pesquisá-lo requer atenção para que se identifiquem quais são os reais motivos pelos quais ele está sendo utilizado por uma organização (Day, Gordon & Fink, 2012).

Como direito social e diante de um caráter competitivo influenciador no campo político e econômico, ao esporte são atribuídos diferentes significados que possibilitam maior participação social (Brasil, 1988; Alves & Pieranti, 2007). Esta participação social esta subdividida de acordo com os preceitos legais que regem o esporte no Brasil:

Art. 3º O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações: I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer; II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente; III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, praticado de modo profissional ou não profissional, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações; IV - desporto de formação, caracterizado pelo fomento e aquisição inicial dos conhecimentos desportivos que garantam competência técnica na intervenção desportiva, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo da prática desportiva em termos recreativos, competitivos ou de alta competição (Brasil, 1998).

O esporte, segundo Tubino (1999), pode ser dividido em práticas de aprendizagem, recreio, treino e competição. Estas práticas podem ser identificadas na abrangência das dimensões sociais do esporte: esporte educação, esporte participação, esporte performance e esporte formação. Estas concepções são bases para a formatação de políticas públicas para o desenvolvimento do esporte de competência do poder público (Alves & Pieranti, 2007).

Para difundir e fomentar a prática esportiva nestes diversos segmentos, que serão entendidos como manifestações do esporte em virtude da lei, o Estado busca parcerias com organizações não governamentais (ONGs). Tal parceria é atribuída ao fato de que as ONGs possuem conhecimento especializado e capacidade de atendimento territorial maleável que alcance a diversas regiões nas quais o Estado não consegue atuar isoladamente. Portanto estas são as principais características de fortalecimento das ações cooperativas que levam ao convênio entre Estado e ONGs (Lopez & Abreu, 2014).

As ações cooperativas em comento para o desenvolvimento do esporte têm como base a ligação entre as prefeituras, os clubes e as ONGs (organizações sem fins lucrativos). Embora seja nos clubes que as ações ocorram de forma mais sistematizada, o acesso às escolas de esportes, às equipes amadoras e profissionais, não é garantido em sua plenitude devido a seletividade (Alves & Pieranti, 2007). De tal modo, a expertise e a estabilidade da estrutura vocacional das ONGs reforça a visão do comprometimento na execução de serviços de responsabilidades do Estado (Lopez & Abreu, 2014).

Os primeiros estudos estatísticos no Brasil sobre ONGs seguiram critérios internacionais (conforme Salamon & Anheier, 1992, 1992b). Estes estudos foram realizados pelo Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística, em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), inclusive, com apoio da Secretaria Geral da Presidência da República. Esta parceria objetivou mapear as ONGs para futuramente promover a interação destas organizações com o governo buscando benefícios para a sociedade (IBGE, 2012).

Em 2010 foram identificadas um total de 290,7 mil organizações pertencentes ao TS, com mais de 2,128 milhões de ocupações assalariadas. A idade média destas ONGs foi constatada em torno de 14,4 anos, sendo que grande parte foi criada no período de 2001 e 2010 (40,8% - 118,6 mil). A região sudeste concentrou-se o maior número de organizações (44,2% - 128,6 mil). Destaca-se também que 97,6% das ONGs podem ser classificadas como organizações de pequeno porte (OPP), levando em consideração a classificação estabelecida quanto ao número de funcionários/pessoas ocupadas que compõem seu quadro das organizações (SEBRAE, 2015). Como foi adotado neste estudo o termo organização para referir-se a empresa, a classificação quanto ao seu porte também será direcionada à classificação do porte de uma organização.

Porte da empresa	Setores		Atividade Econômica
	Indústria	Comércio e Serviços	Receita Bruta Anual
Micro	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas	menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas	maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas	-----
Grande	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais	-----

Tabela 7. Classificação do porte da empresa segundo setor de atividade/econômica.  
Fonte: SEBRAE (2015, p. 17).

No Brasil, as classificações quanto ao porte da empresa, seja micro, pequena ou média, apresentam índices ou indicadores não padronizados, uma vez que em pesquisas aos órgãos governamentais constatam-se distintas classificações. O que se observa é que os diversos critérios usados na tentativa de classificar as pequenas empresas são comuns. As empresas possuem aparentemente um quadro padronizado de funcionários e do faturamento anual da empresa ou da atividade econômica à qual esteja inserida.

Neste cenário, os critérios frequentemente utilizados pelo SEBRAE (2015) e BNDES (2011) para classificar o porte da empresa, aplicável à indústria, comércio e serviços são quantitativos.

Porte da empresa	Atividade Econômica
	Receita Bruta Anual
Micro	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande	Maior que R\$ 300 milhões

Tabela 8. Classificação do porte da empresa segundo atividade econômica.  
Fonte: BNDES (2011, p. 4).

Para a classificação das OTS para este estudo são adotados os padrões quantitativos conforme SEBRAE (2015). Com relação à atividade econômica, esta não é objetivo de classificação, pois o que se busca neste estudo são as características qualitativas da equipe de direção de POETS. Daí a importância de se adotar o critério de quantidade de pessoas ocupadas para classificar o porte das OTS.

Ao se buscar identificar critérios qualitativos para classificação do porte de uma OTS, entendemos por bem adotar os critérios flexíveis às empresas. Os critérios qualitativos abordados pelo SEBRAE (2015) são ordem gerencial e social, e por mais que sejam complexos passam uma melhor realidade inclusive das OTS. O fato de não pertencerem a grupos econômico-financeiros, de não possuírem administração especializada, de terem uma estreita relação pessoal do fundador-dirigente com a equipe de direção e com os empregados, de apresentarem integração bastante estreita na comunidade local e de disporem de poucos recursos financeiros são algumas das características semelhantes entre as OTS e demais empresas que buscam participação e domínio de um mercado. Contudo, a classificação com o uso de critérios qualitativos são dificultados pela heterogeneidade existente nas OTS.

Do total de ONGs mapeadas pela pesquisa do IBGE (2012), identificou-se que 8,6% (24,9 mil) estão ligadas ao esporte, e recreação e lazer. Entre elas estão as associações recreativas, esportivas e atléticas; clubes esportivos e de lazer, empregando 109,4 mil pessoas. Entre fundações (164 ONGs) e associações (24.762 ONGs) ligadas ao esporte, recreação e lazer, em

termos de quantidade de unidades. Ambos grupos ficam abaixo apenas do número de ONGs de assistência social e associações religiosas, ocupando a 3ª posição, levando em consideração os 10 grupos de organizações classificadas segundo o IBGE (2012).

Presentes na região sudeste estão 10,8 mil destas organizações e 2,9 mil na região nordeste. A maior parte (28,8%) foi fundada até 1990 e 12,7% a partir de 1991. No período de 2001 a 2010, foram fundadas 6,4%. Em todas as grandes regiões destaca-se a presença masculina (66,8%). Na região sudeste concentra maior percentual de assalariados de ambos os sexos. Apenas 13,1% dos assalariados possuem formação em nível superior. A média salarial nestas organizações correspondia a 3,6 salários mínimos (IBGE, 2012).

Segundo os mesmos critérios de classificação (conforme SEBRAE, 2015), 98,2% das ONGs ligadas ao esporte são OPP, empregando 43% do pessoal assalariado. Destas 30,4% foram criadas entre 2001 e 2010. No estado de São Paulo, foram identificadas 9,3% (5.546) organizações ligadas ao esporte, recreação e lazer, com 5,5% (41,3 mil) do pessoal assalariado. Estas organizações pertencem ao grupo “03. Cultura e Recreação”, o qual pode ser classificado como OPP (96,9%) empregando 34,7% de pessoas. Vale mencionar, que estas organizações representam 72,7% deste grupo com 77,5% do pessoal assalariado, ou seja, como foi a maioria das organizações identificadas no grupo, é possível inferir que são, em sua maioria, OPP. De tal modo os dados referentes das organizações esportivas, de recreação e lazer para o estado de São Paulo não se mostram assertivos por estarem inclusas no grupo de organizações de serviços culturais. Assim como não foram constatados dados na esfera municipal sobre estas organizações.

Apresentados os dados acima, fica evidente da relação das ONGS no cenário político, econômico e social. As organizações que gerem (confederação e federações) e desenvolvem o esporte no Brasil (fundações e associações esportivas, recreativas e de lazer) recebem intervenção direta do Estado. Em se tratando de ONGs ligadas ao esporte, é importante que os gestores formulem estratégias que levem em consideração o nível de desenvolvimento das organizações e o tipo de atividades esportivas que desenvolvem (Thibault, Slack & Hinings, 1993). Segundo estes autores, essas estratégias devem ter objetivos claros, principalmente porque as ONGs esportivas são prestadoras de serviços.

Devido ao crescimento do número de ONGs desempenhando funções no campo social, torna-se importante compreender o volume das atividades desenvolvidas e os recursos por elas

administrados (Mendonça & Machado Filho, 2004). Como apontado por Misener e Doherty (2009), as ONGs ligadas ao esporte, lazer e recreação no Canadá, têm menos recursos financeiros do que muitos outros tipos ONGs, fazendo-se necessária buscar alternativas de outras fontes financiadoras. A partir da mobilização de novas fontes de recursos pelas ONGs, na parceria com a iniciativa privada e o Estado, há necessidade de maior especialização e profissionalismo na gestão destas organizações, sobretudo em assuntos concernentes a modernização, planejamento, marketing, estratégias de captação de recursos, transparência, entre outros (Melo Neto & Froes, 1999).

A gestão estratégica em ONGs esportivas deve considerar ambiente no qual esta se insere. Este é o passo inicial para que uma equipe de direção destas organizações implemente com sucesso uma estratégia (Thibault, Slack & Hinings, 1994). A estratégia deve envolver o posicionamento, o desempenho e a renovação organizacional. Estes elementos são dependentes das estruturas, dos recursos, e da reorientação estratégica que estas recebem. O reposicionamento estratégico pode significar diversos ajustes ao longo de um período substancial, ao passo que estas organizações se posicionam no setor social (Girginov & Sandanski, 2008).

A direção de organizações é recompensada quando o trabalho é realizado em equipe com característica multifuncional, em vez do desempenho individual (Kriemadis & Theakou, 2007). A equipe de direção deve compreender as situações em que operam as organizações esportivas antes de proceder ao processo de formulação da estratégia. Portanto, a utilização de estratégias por uma equipe de direção está associada a maior clareza de objetivos e conseqüentemente melhores diretrizes e melhor desempenho organizacional (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

O ponto de partida para prescrever diretrizes organizacionais é a visão que a equipe de direção tem sobre a organização. O estabelecimento da visão deve englobar a heterogeneidade da equipe, as exigências dos consumidores ou base de usuários e as exigências sociais relativas ao campo peculiar das ONGs. Embora a visão seja uma projeção visual do futuro desejada para a organização (Senge, 2011), deve apresentar chances satisfatórias de sucesso, portanto, ela deve ser realista (Marcu & Buhaşb, 2014).

Uma vez criada, a organização assume uma determinada missão em relação à visão da compartilhada da equipe de direção. De tal modo, a estrutura organizacional é o mecanismo pelo qual a equipe de direção coordena toda a atividade dentro de uma organização. Faz-se importante e necessário monitorar todas as atividades e avaliá-las a fim de observar se elas são realizadas de

forma eficiente e eficaz e, se necessário, é imposta uma ação corretiva para fornecer o desempenho necessário (Marcu & Buhaşb, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo concentra-se em abordagens metodológicas para os processos de desenvolvimento deste estudo. As abordagens metodológicas visam atingir os objetivos aqui propostos e seus procedimentos são descritos nos seguintes subitens: o delineamento da pesquisa (tipologia) busca descrever o método empregado para o estudo, a estrutura de pesquisa e as características gerais do método ideal para este estudo; o procedimento de escolha dos critérios de composição da amostra de POETS buscam identificar os respondentes e caracterizar estas organizações; os procedimentos de coleta de dados descrevem as técnicas e o processo de recolha de dados; e, os procedimentos de análise de dados descrevem o processo de tratamento dos dados.

A adoção destes procedimentos metodológicos define a ligação entre a questão de pesquisa, os objetivos, os dados recolhidos e as conclusões que podem surgir (Yin, 2015). Segundo Melo (2014) é necessário refletir sobre a trajetória que leva um pesquisador a estudar um determinado fenômeno e tomar decisões de cunho metodológico. Estas decisões devem ser guiadas pelo constante retorno às justificativas e do porquê considerar que a pergunta de pesquisa fornecerá apontamentos e pistas interessantes à compreensão do fenômeno contemporâneo estudado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado neste estudo foi qualitativo, de cunho exploratório e descritivo. Esse tipo de abordagem possui como objetivo principal realizar análises e discutir um fenômeno em determinado contexto, tempo e espaço (Martins & Theóphilo, 2009). Segundo Flick (2004), os fenômenos precisam ser explorados e descritos, seguindo a tradição dos métodos qualitativos.

A tradição da abordagem qualitativa proporciona o bom entendimento do acontecimento de um fenômeno. Estudos em ciências sociais aplicadas, com dados qualitativos, são úteis quando se quer entender as relações conceituais e os porquês de um fenômeno (Eisenhardt, 1989b). Para Yin (2015), a pesquisa qualitativa busca atender de maneira satisfatória o interesse do pesquisador em obter informações relevantes, resultantes do levantamento detalhado de dados. O

potencial da abordagem qualitativa em pesquisas científicas possibilita, então, atender adequadamente os pesquisadores quando seu interesse é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno (Pettigrew, 1992).

A partir da identificação do interesse do pesquisador é necessária a identificação das necessidades de pesquisa. A pesquisa exploratória busca atender este propósito, pois é desenvolvida com o objetivo de proporcionar a descoberta de ideias e intuições, uma vez que visa familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou conseguir uma nova compreensão deste (Selltiz, Wrightsman & Cook, 2004). Quanto à particularidade descritiva deste estudo, o objetivo é descrever as características de determinada população e identificar possíveis relações entre variáveis para compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos (Gil, 2010; Martins, 2006).

Como base na análise acima, o objeto deste estudo tem foco essencial à descrição e à compreensão de processos que compõem o fenômeno estudado, segundo sua sequência temporal e sua integração com o contexto. Portanto, a abordagem qualitativa é adequada para este estudo, de modo que seu contexto seja explorado e descrito em profundidade. Diante deste interesse, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis e elaboração de hipóteses, a abordagem metodológica adotada neste estudo seguiu as recomendações dos métodos de pesquisa qualitativa (Pettigrew, 1992).

### 3.1.1 Estrutura da pesquisa

O presente estudo está estruturado na ordem das etapas realizadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Na primeira etapa buscou-se apresentar o tema de estudo e a questão de pesquisa, amparados pelos elementos constitutivos da revisão de literatura, introdução, justificativa e modelo delimitador para estudo do tema. No passo seguinte foi estruturado o referencial teórico com os assuntos que permeiam a temática estudada e a questão de pesquisa.

A literatura estudada buscou abordar assuntos sobre a visão compartilhada, seguida das características de equipe de direção e conversa estratégica no contexto das organizações. Ato contínuo foi utilizar as contribuições sobre o contexto do TS e o campo social e gestão estratégica de OTS. O referencial teórico, sobretudo, possibilita imaginar os objetivos de pesquisa e, a partir

destes trabalhar no campo do TS, principalmente, porque este estudo tratou de um campo relativamente novo aos estudos sobre organizações, assim como apontado por Melo (2014).

Nas possibilidades de estudos em OTS, diante das contribuições e dos limites das teorias, nota-se que para a compreensão do problema de pesquisa, não existe uma teoria acabada, pronta a ser utilizada. O próprio TS pode contribuir com novos quadros de investigação que surgem a ele, principalmente por estar ligado aos demais setores (Estado e Mercado). Estes setores também pressupõem organizações e, em uma relação não exclusivista, intercessões múltiplas podem emergir da relação entre os três setores (Melo, 2014).

O estabelecimento desta estrutura, por fim, buscou confrontar a realidade do conhecimento científico com a realidade da gestão praticada no contexto das POETS, seguindo os conceitos metodológicos de pesquisa científica (Martins, 2006; Flick, 2004; Martins & Theóphilo, 2009). Os materiais bibliográficos consultados para este estudo foram recolhidos e tratados para dar sustentação ao desenvolvimento do referencial teórico, à coleta e análise dos dados, ao desenvolvimento dos resultados da pesquisa e sua conclusão. Ao final destes procedimentos, a conclusão do estudo visa oferecer contribuições teóricas e práticas para as organizações da amostra de estudo. Estes passos podem ser visualizados na Figura 7, a qual caracteriza as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

Como uma das principais características das OTS é a sua complexidade institucional, as conclusões que emergirem deste estudo poderá contribuir com a gestão estratégica e seu planejamento nestas organizações. De acordo com Melo (2014), a gestão estratégica é, grosso modo, maneiras de garantir a sustentabilidade das OTS em todas as possibilidades administrativas, sejam elas de sustentabilidade financeira, gerencial, formação de equipes e decisões sobre as atividades desempenhadas.

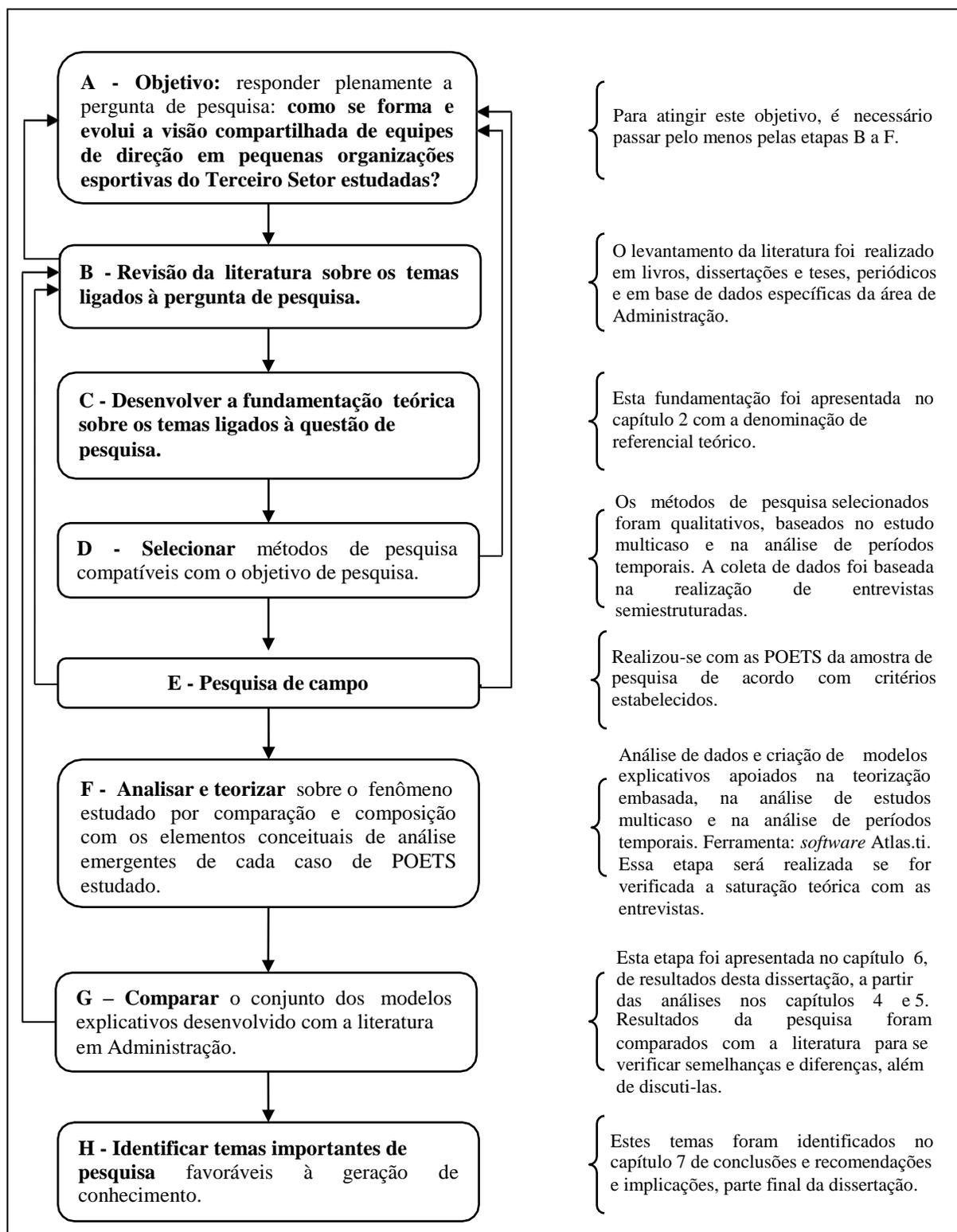


Figura 6. Descrição geral do processo de pesquisa.  
Fonte: Lima (2010), adaptado pelo autor.

Diante da estrutura de pesquisa e da abordagem metodológica utilizada para este estudo, em diversos momentos, como apontado na Figura 7, é necessário retornar às etapas do processo de pesquisa com o objetivo de verificar a adequações ao longo do desenvolvimento do estudo. Observa-se que o desenvolvimento do estudo não ocorre de maneira sequencial, portanto, não segue um padrão linear de desenvolvimento como apontado por Lima (2010) e apoiado em Eisenhardt (1989). Segundo o autor, a característica não linear das pesquisas qualitativas é demonstrada pela prática de retornar à questão de pesquisa e ao referencial teórico, além de métodos de pesquisa compatíveis com os objetos da pesquisa e a própria pesquisa de campo.

### 3.1.2 Características metodológicas da pesquisa

Este estudo, como apontado anteriormente, é de cunho qualitativo (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2015), exploratório em decorrência da novidade da pesquisa sobre o tema escolhido (Selltiz, Wrightsman & Cook, 2004) e descritivo, pois busca identificar, compreender e interpretar possíveis relações entre variáveis de um fenômeno (Gil, 2010; Martins, 2006; Martins & Theóphilo, 2009; Flick, 2004). Pelo fato do estudo de um tema se esbarrar em uma produção acadêmica incipiente, fundamentar hipóteses pertinentes carece de estudos e de pesquisas precedentes e bem fundamentadas para uma abordagem dedutivista e quantitativa (Selltiz, Wrightsman & Cook, 2004; Lima, 2010). Esta abordagem não se torna propícia para este estudo, pois sua temática ainda é pouco explorada.

Neste sentido, este estudo se apoia nas contribuições de Eisenhardt (1989b) que orientam a construção de teoria sobre o fenômeno estudado a partir do estudo qualitativo multicaso. A autora propõe a geração de conhecimentos descritivos e explicativos sobre o fenômeno, a partir de uma abordagem metodológica indutiva. A autora recomenda que o pesquisador evite se referir à teoria ou desenvolvimento de fundamentação teórica antes de iniciar a coleta e a análise de dados, ou seja, o pesquisador já deve ter desenvolvido um conhecimento prévio sobre o fenômeno estudado. A abordagem desta autora se inspira em grande parte nas propostas metodológicas da teoria fundamentada (*grounded theory*) de Glaser e Strauss (2009).

Etapa	Atividade	Razão
Começando	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis a priori	Provê uma melhor base para o tratamento de constructos
	Sem teoria e sem hipóteses <sup>(1)</sup>	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – ex.: casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados preenchendo categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos e quantitativos (se houver) combinados	Perspectiva sinérgica das evidências
	Investigadores múltiplos <sup>(2)</sup>	Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento
Entrando no campo da coleta de dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Analisando os dados	Análise intra-sítio (ou intra-caso)	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de dados
	Análise inter-sítio (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a notar evidências através de diferentes lentes perceptivas
Moldando hipóteses (ou possibilidades de explicação)	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e capacidade de mensuração
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta os conhecimentos gerados
	Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos
	Comparação com a literatura similar	Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Atingindo o fechamento	Saturação teórica se possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena

Tabela 9. Processo de estudo multicaso  
Fonte: Eisenhardt (1989b, p. 533).

Para esta pesquisa, a Tabela 9 orienta a condução do processo de pesquisa, como recomendado por Eisenhardt (1989b). No entanto, para o projeto inicial de pesquisa para preparação deste estudo, a pergunta de pesquisa já havia sido estabelecida assim como possíveis constructos a serem utilizados para fundamentação teórica e inspirada nas contribuições de outros pesquisadores, mas não houve a definição de pressupostos ou hipóteses <sup>(1)</sup>. Inclusive, este autor, o condutor desta dissertação de mestrado é o único pesquisador, embora outros informantes, o orientador de pesquisa e outros colaboradores tenham sua parcela de contribuição neste estudo <sup>(2)</sup>.

Os procedimentos metodológicos estão baseados principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989b) buscando a combinação de elementos propostos por Yin (2015). Este autor enfatiza a necessidade do desenvolvimento de uma fundamentação teórica como preparação anterior à coleta de dados buscando responder a pergunta de pesquisa já estabelecida, além da estrutura do processo de análise de dados. Desta forma a abordagem característica deste estudo adotou o meio termo entre o indutivismo e o dedutivismo, como base na proposta qualitativa multicaso – casos múltiplos (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2015).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma opção metodológica que assegura a profundidade e a contextualização de um fenômeno ao passo que minimiza a dificuldade de generalização. Este autor explica que o estudo de caso é apropriado nas situações em que a pergunta de pesquisa é uma interrogação do tipo “como?” ou “por quê?” buscando a descrição ou a explicação de um fenômeno. A pergunta de pesquisa deste estudo é exatamente do tipo “como?”. Os estudos multicaso têm as características essenciais dos estudos de caso, mas aplicadas ao estudo de mais de um só caso e essas considerações também se aplicam nesta pesquisa.

Yin (2015) destaca também que esse tipo de estudo serve-se da replicação. Os resultados de cada caso estudado são comparados entre os diferentes casos e os conhecimentos gerados comparados com contribuições similares ou divergentes de outros autores. O objetivo das comparações é útil para se obter uma replicação teórica e se expandir a capacidade explicativa dos conhecimentos desenvolvidos. Dessa forma, trata-se de um estudo qualitativo baseado em estudo multicaso (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2015), incluindo etapas de análise intracaso e intercaso, segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994). Para Miles e Huberman (1994), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e intenso de alguns poucos objetos de interesse com a intenção de adquirir um amplo e detalhado nível de conhecimento.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA

A amostra do estudo caracterizou-se como teórica e intencional e contemplou as POETS. A seleção da amostra visa gerar contribuições para a visão estratégica destas organizações, compartilhada em equipe. A visão estratégica destas organizações é importante para o desenvolvimento social do esporte. Segundo Eisenhardt (1989b), a escolha dos casos da amostra de estudo é um aspecto muito importante porque define as características do desenho da pesquisa com base nas contribuições que eles podem fornecer ao estudo.

O procedimento metodológico adotado neste estudo e utilizado para o desenvolvimento da amostra de pesquisa foi guiado pela teoria fundamentada, na qual os dados coletados devem ser analisados sistematicamente (Glaser & Strauss, 2009). Por tratar-se de um estudo qualitativo multicaso (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2015), a coleta de dados é impulsionada por conceitos derivados da fundamentação teórica. Para este procedimento o pesquisador necessita ir a lugares, contatar pessoas ou eventos que permitirão maximizar oportunidades para descobrir variações entre os conceitos e categorias em termos de suas propriedades e dimensões (Strauss & Corbin, 1998).

No contexto deste estudo, tendo adotado o meio termo entre as recomendações metodológicas de Eisenhardt (1989b) e Yin (2015), as percepções, interesses e preferências do pesquisador podem influenciar a coleta e análise dos dados. Evitar o viés do pesquisador nestes procedimentos é importante devido à representatividade dos conceitos e a maneira com que esses variam em termos de dimensão (Eisenhardt, 1989b; Strauss & Corbin, 1998; Glaser & Strauss, 2009). O pesquisador, então, deve esforçar-se para respeitar a realidade do fenômeno estudado.

Para o método de estudo multicaso, foram observados os padrões e variações entre os diferentes casos de POETS, a fim de desenvolver modelos estratégicos descritivos e explicativos não restritos apenas em um único caso. Estes modelos desenvolvidos a partir de casos múltiplos tendem logicamente ter potencial mais difundido em comparação ao estudo de caso único de uma POETS. A escolha dos casos para compor uma amostra de pesquisa é chamada de amostragem teórica. Este tipo de amostra é estabelecido em paralelo à análise de dados, de modo que seja possível verificar se a saturação teórica ocorreu, ou seja, se novos itens acrescentados à amostra não conseguem gerar mais contribuições para responder a pergunta de pesquisa (Eisenhardt, 1989b).

A amostragem teórica é influenciada pela contribuição gerada por cada caso em particular. Esta contribuição pode ter potencial para obter robustez nos resultados do estudo. Para isso é necessária a saturação teórica, a qual determina o fim da coleta de dados constatada durante suas análises (Pandit, 1996). Deste modo, como pode ser observado na Figura 8, em um estudo qualitativo guiado pela teoria fundamentada, o procedimento metodológico geralmente utilizado para escolha dos casos não segue uma sequência linear, mas podemos compreendê-la de forma cíclica (Pandit, 1996; Lima, 2010).

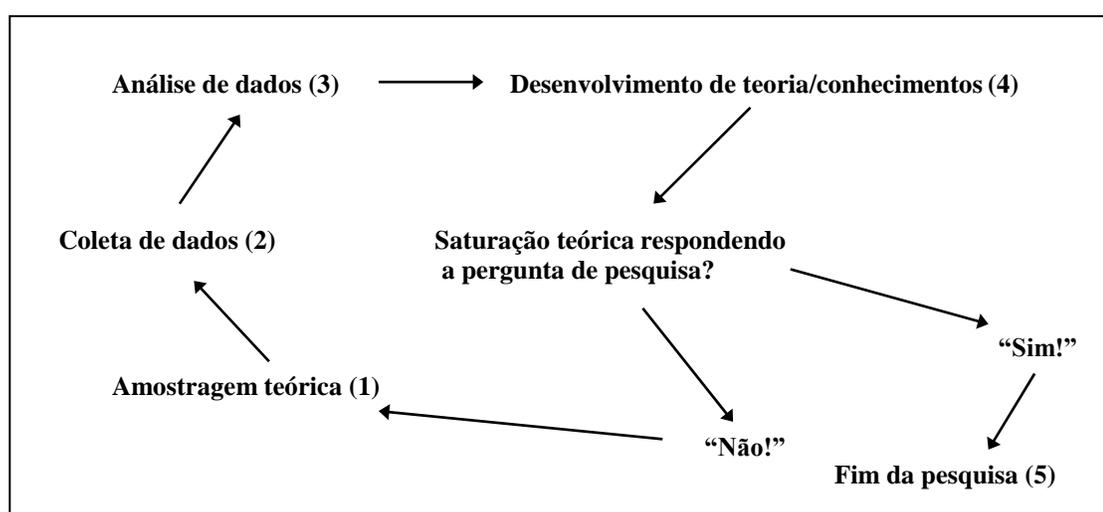


Figura 7. Interrelação das etapas da pesquisa qualitativa e processo de saturação teórica.  
Fonte: Pandit (1996), citado por Lima (2004).

A saturação teórica implica no preenchimento das categorias conceituais que emergem ao longo da pesquisa. Como já apontado, as categorias conceituais são vistas pelo pesquisador como importantes para assegurar a descrição e explicação do fenômeno estudado (Lima, 2010). Por este motivo, segundo o mesmo autor, a amostragem teórica não pode ser planejada em todos os seus detalhes antes do início da análise de dados. Decisões precisas e específicas quanto à amostragem e à coleta de dados tornam-se possíveis durante o desenrolar da pesquisa em si.

O número de casos da amostra, então, deve ser definido segundo o nível de certeza que o pesquisador deseja obter quanto aos resultados da pesquisa. Quanto mais casos, entrevistas em diferentes organizações, observações e documentos, muito mais elementos estarão disponíveis para se chegar à saturação teórica, respondendo finalmente a pergunta de pesquisa. Mesmo com a

indicação do fim da pesquisa, é fundamental que o pesquisador atente-se ao risco de não dar conta de tratar e analisar uma quantidade exagerada de dados (Lima, 2010).

Nesta perspectiva, tratando-se de um estudo qualitativo multicaso, buscou-se entrevistar a equipe direção de POETS, visto a contribuição que poderiam fornecer ao estudo. Além do seu nível de contribuição para atingir a saturação teórica, foram estabelecidos os seguintes critérios para que as POETS compusessem a amostragem teórica:

- a) Possuir características qualitativas de uma OTS - fundações, associações e/ou instituições não governamentais, sem fins lucrativos, autônomas, privadas, sociais, da sociedade civil, de interesse público, levada em consideração a figura jurídica em que se enquadram;
- b) Respeitar os critérios da Classificação Internacional de OSFL e que caracterizam a complexidade da estrutura operacional das OTS;
- c) Apresentar propriedade e administração independentes, administração personalizada - refletindo a figura de seus proprietários, fundadores e dirigentes - e uma pequena fatia do mercado;
- d) Respeitar os critérios quantitativos do SEBRAE de até 49 empregados no comércio ou serviços. Para efeitos de classificação, as OTS são aqui consideradas prestadoras de serviços;
- e) Prestar serviços sociais, observando a legislação do desporto nacional, que abranjam no mínimo uma das manifestações desportivas: educacional, participação, rendimento e formação;
- f) Apresentar uma equipe de direção composta por no mínimo um fundador-dirigente e um outro membro da equipe de direção (co-dirigente);
- g) Possibilitar entrevistas com ao menos um fundador-dirigente e um co-dirigente para que forneçam detalhes de fatos ocorridos desde a fundação da organização;
- h) Ter ao menos dois anos de existência para que os dirigentes tenham podido acumular experiências relevantes ligadas ao tema da pesquisa e para que possam contribuir com a diversidade de exploração dos dados fornecidos nas entrevistas.

As POETS selecionadas para amostra são descritas sinteticamente nas Tabelas 10 e 11:

<b>GRUPO 1</b>			
<b>POETS</b> (condição do ciclo de vida) <b>Fundação / Localização</b>	<b>Equipe de Direção</b> (nº de membros / composição)	<b>Quantidade de funcionários</b> (no ano da entrevista)	<b>Enquadramento</b> (manifestação / modalidade esportiva)
<b>Instituto de Gestão Sustentável do Esporte - IGSE</b> Projeto Centro de Basquete <b>2011</b> São Paulo - SP	2 fundadores-dirigentes e 2 co-dirigentes (com Conselho de Administração)	9 (em janeiro de 2016)	Instituto <b>Esporte educacional</b> Basquetebol Ver: <a href="http://www.centrodebasquete.com.br">www.centrodebasquete.com.br</a>
<b>Associação Desportiva Beneficente Crescer no Esporte – ADBCE</b> Projeto Crescer Handebol <b>2009/2013</b> Rio Claro - SP	2 fundadores dirigentes e 1 co-dirigentes (sem Conselho de Administração)	8 voluntários (em novembro e dezembro de 2015)	Associação <b>Esporte educacional e formação</b> Handebol Ver: <a href="http://www.adbcrescernoesporte.blogspot.com.br">www.adbcrescernoesporte.blogspot.com.br</a>

Tabela 10. Composição da amostra de POETS estudadas  
Fonte: o autor.

<b>GRUPO 2</b>			
<b>POETS</b> (condição do ciclo de vida) <b>Fundação / Localização</b>	<b>Equipe de Direção</b> (nº de membros / composição)	<b>Quantidade de funcionários</b> (no ano da entrevista)	<b>Enquadramento</b> (manifestação / modalidade esportiva)
<b>Instituto Rugby Para Todos – IRPT</b> 2004/2009 Paraisópolis, São Paulo - SP	2 fundadores-dirigentes e 1 co-dirigente (com Conselho de Administração)	35 (em janeiro de 2016)	Instituto <b>Esporte educacional</b> Rugby Ver: <a href="http://www.rugbyparatodos.org.br">www.rugbyparatodos.org.br</a>
<b>Associação Projeto Vida Corrida</b> 1999/2011 Capão Redondo, São Paulo - SP	1 fundadora-dirigente e 15 co-dirigentes (com Conselho de Administração)	16 voluntários (em janeiro de 2016)	Associação <b>Esporte educacional e participação</b> Corrida de Rua/Atletismo Ver: <a href="http://www.vidacorrida.org.br">www.vidacorrida.org.br</a>

Tabela 11. Composição da amostra comparativa de POETS estudadas.  
Fonte: o autor.

As POETS estudadas foram escolhidas de acordo com sua alta correspondência com os critérios acima estabelecidos. Procurou-se garantir a riqueza de dados da amostra para permitir a utilização da técnica de triangulação de fonte de dados para assegurar a validade interna. Para garantir a validade dos dados e contribuir com a saturação teórica da pesquisa, procurou-se também minimizar o risco da superficialidade da análise, ou seja, encontrar um equilíbrio entre o potencial máximo de generalização dos resultados do estudo de um número de casos, evitando recorrer a um único caso e a muitos casos, conforme Lima (2004). E outras palavras, maximizar as possibilidades do campo de análise faz com que o pesquisador lide com a realidade e a diversidade das OTS, bem como com os múltiplos impactos que essas causam na realidade social (Melo, 2014).

Os dados constantes da Tabela 10 caracterizam as POETS selecionadas para a amostra de pesquisa, destacando a condição do ciclo de vida de cada organização, ano de fundação, localização geográfica, composição da equipe de direção, quantidade de funcionários no ano de estudo, o enquadramento do tipo de OTS, a manifestação esportiva e a modalidade esportiva que direcionam seus serviços. Esta tabela facilita a visualização das características gerais que as organizações apresentavam no momento em que as entrevistas foram realizadas.

Quanto ao tamanho da amostra, embora não exista um número ideal de casos, Einsenhardt (1989b) sugere o limiar entre 4 (quatro) e 10 (dez) casos, número suficiente para produzir a saturação teórica em um estudo de caso múltiplo em administração. Não foram encontradas pesquisas anteriores sobre a gestão estratégica em POETS, assim não houve a possibilidade de busca de parâmetros de pesquisas anteriores para fazer relações. Diante deste cenário de escassez de estudos, optou-se pelo número de 6 (seis) casos com a finalidade de respeitar prazos estipulados para o desenvolvimento deste estudo. No entanto, embora estabelecidos os critérios para seleção dos casos, após a coleta de dados, foi identificado que 2 (dois) casos da amostra não se encaixaram nestes critérios. Portanto, 4 (quatro) casos foram estabelecidos para análise de dados para fins deste estudo.

O estudo abordou quatro POETS, prestadoras de serviços no Estado de São Paulo. Entre elas, 3 (três) localizadas no município de São Paulo e 1 (uma) localizada no município de Rio Claro. No estado de São Paulo está localizada a maior quantidade de OPP do TS ligadas ao esporte, o que elevou a possibilidade de escolha. Como não foram encontradas pesquisas que apontassem critérios específicos para o estabelecimento de amostragem de POETS, os critérios

aqui estabelecidos seguiram recomendações de estudos exploratórios qualitativos em pequenas e médias empresas, por mais se aproximarem às necessidades de composição da amostra deste estudo.

Estes critérios estão diretamente relacionados às características qualitativas de POETS e ajustados aos conhecimentos sobre a gestão e formulação das estratégias nestas organizações. As obras acadêmicas referenciam aspectos da gestão estratégica voltados às empresas do segundo setor, e poucas são as publicações dessa área voltadas às OTS. Como o desafio das OTS está em encontrar formas de gestão capazes de garantir a sua sustentabilidade, a busca por uma maior eficiência tem aproximado, cada vez mais, a abordagem da gestão estratégica adotada por OTS dos modelos utilizados por empresas privadas (Tachizawa, Pozo e Alves, 2012).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os procedimentos adotados para a realização da coleta de dados deste estudo seguiram as recomendações Eisenhardt (1989b) e Yin (2015). A primeira autora, por meio da teoria de construção da pesquisa, afirma que é legítimo adicionar métodos de coleta de dados no decorrer do estudo, pois o pesquisador busca entender cada caso individualmente de forma aprofundada. Nesta perspectiva, Yin (2015) destaca que o pesquisador deve entender os aspectos da fundamentação teórica para analisar as informações ao longo da fase de coleta de dados. O pesquisador, portanto, deve interpretar os dados à medida que estão sendo coletados com base na teoria.

Ao passo que a pesquisa ocorre, o viés do pesquisador pode influenciar a interpretação dos dados (Yin, 2015). Para o autor um possível viés do pesquisador é o seu grau de interesse na pesquisa, ou seja, o grau em que o pesquisador estará aberto a evidências contrárias a posição preconcebida. O autor exemplifica, inclusive, que:

Os pesquisadores que estudam organizações “sem fins lucrativos” podem ficar surpresos ao descobrir que muitas dessas organizações têm motivos empresariais e capitalistas (mesmo que formalmente não obtenham lucro). Se essas descobertas forem baseadas em evidência vigorosa, as conclusões do estudo de caso teriam que refletir essas descobertas contrárias (Yin, 2015, p. 80).

Para testar a tolerância do pesquisador às descobertas contrárias, ainda na fase de coleta de dados, estas devem ser relatadas a um especialista criterioso a fim de que este ofereça ao pesquisador explicações alternativas e sugestões. Segundo Yin (2015) este procedimento busca reduzir a parcialidade do pesquisador durante o processo de coleta e de análise de dados da pesquisa. A interação deste pesquisador com o professor orientador deste estudo e outras pessoas do mesmo meio acadêmico vem de encontro à adequação dos procedimentos de pesquisa a proposta.

O método de estudo multicaso adotado nesta pesquisa também é útil para minimizar o viés do pesquisador. Ao se desenvolver modelos explicativos do fenômeno estudado a partir da análise e da descrição empiricamente sustentadas, o pesquisador poderá alcançar maior detalhamento e organizar as análises dos dados coletados de cada caso e do conjunto dos casos de forma contextualizada (Stake, 2006). Deste modo, para responder a pergunta de pesquisa, adotou-se como procedimento de coleta de dados a entrevista individual em profundidade, com base em roteiro semiestruturado (ver Apêndice B).

O roteiro de entrevista semiestruturado foi adaptado a partir de duas fontes. A primeira a partir dos estudos de Lima (2004), no qual este estudo se apoia. A segunda com base nos estudos de Urbanavicius (2013). O desenvolvimento do roteiro baseou-se na confrontação do modelo de delimitação proposto neste estudo (ver item 1.4, Figura 1) com os roteiros elaborados por Lima (2004) e Urbanavicius (2013). Além da seleção das questões também foram incluídas questões que, na visão deste pesquisador, não contemplavam o modelo de delimitação proposto.

O roteiro de entrevista semiestruturado tem característica flexível, pois, havendo necessidade, poderia ser ampliado ou simplificado durante a coleta de dados. O roteiro foi previamente testado com um fundador-dirigente de uma POETS com o propósito de verificar alguma discrepância entre o entendimento do entrevistado e do pesquisador a respeito dos assuntos e componentes que seriam abordados na entrevista. Como apontado por Flick (2004), a escolha por este entrevistado está ligada à relevância dele para a organização e fundamenta a fidedignidade das informações coletadas. Este procedimento contribuiu para explorar o assunto o sobre o processo de gestão estratégica nas POETS para percepção das experiências dos entrevistados que foram analisadas e apresentadas de forma estruturada.

A coleta de dados foi estruturada a partir do levantamento de POETS que desenvolvem projetos e prestam serviços ligados ao esporte educacional, de participação, de rendimento e de

formação. O levantamento de informações (endereços, telefones, e-mails) junto às organizações pretendeu contatar os dirigentes das organizações. Os primeiros contatos realizados com as organizações foram por e-mail, meio pelo qual o contexto e o objetivo da pesquisa foram esclarecidos. Também foi apresentada a responsabilidade dos pesquisadores no termo de consentimento (ver Apêndice A), no qual é admitido o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações obtidas e de utilizá-los apenas para o desenvolvimento da pesquisa. Este documento informa ainda que os resultados poderão se tornar público por meio de publicação em periódicos e outros meios científicos, desde que autorizado pelos entrevistados.

Das 20 (vinte) organizações que foram convidadas, 12 (doze) aceitaram participar da pesquisa. No entanto, devido o prazo para conclusão desta dissertação, apenas 5 (cinco) organizações puderam compor a amostra. Entre outros motivos, para a não participação na pesquisa, a maioria das organizações manifestou a indisponibilidade na agenda dos dirigentes e por estarem em processo de finalização de projetos e prestação de contas, além de elaboração de novos projetos e readequação da estrutura administrativa. Com todas as organizações foram realizados pelo menos quatro contatos até que a entrevista fosse agendada. Em relação às organizações que não puderam participar, foram realizadas pelo menos três tentativas. Algumas organizações mostraram-se dispostas em participar, porém não houve contato para agendar as entrevistas, apesar de reiterados pelo pesquisador.

Confirmados os agendamentos das entrevistas, a primeira possibilidade apresentada foi realiza-las *in loco*. Foram realizadas 8 (oito) entrevistas com duração média de (uma) hora e 30 (trinta) minutos cada. Destas entrevistas, 3 (três) foram realizadas por recurso tecnológico de comunicação disponível aos entrevistados e ao pesquisador (*Skype*) buscando atender as possibilidades dos entrevistados. Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento antecedendo as entrevistas, tanto *in loco* quanto por envio/retorno de arquivo por e-mail.

Todas as organizações que fizeram parte da amostra de pesquisa, de forma consentida autorizaram a divulgação de seus nomes, assim como de seus entrevistados. A Tabela 12 apresenta o perfil profissional dos entrevistados. As entrevistas buscaram a compreensão da visão compartilhada pela equipe de direção nas POETS. Para esclarecimento de pontos fundamentais visando compreender o fenômeno de estudo, outras indagações aos entrevistados foram necessárias durante o processo de coleta de dados. Este passo foi permitido pelo entendimento do pesquisador quanto aos aspectos da fundamentação teórica (Yin, 2015) e análise do ponto de

vista dos entrevistados, que são melhor expressos em situação de entrevista com planejamento relativamente aberto do que em um questionário fechado (Flick, 2004).

Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias de informação para a coleta de dados. Como fontes primárias, foram acessadas as pessoas cujas experiências e iniciativas mais influenciaram a formação e a evolução da visão compartilhada em equipe. Como apontado por Lima (2004, 2010), os dirigentes são os tomadores de decisões estratégicas e esse fenômeno implica em um processo de aprendizagem organizacional, portanto são os atores-chave cuja participação foi priorizada como condição *sine qua non* para a inclusão de cada caso na amostra.

Foram entrevistados os fundadores-dirigentes de cada POETS e pelo menos um outro membro da equipe de direção (co-dirigente). Foram buscadas informações sobre a história de vida destes atores e das organizações em relação ao fenômeno estudado. Como fontes secundárias foram buscadas informações provenientes de documentos internos das organizações, atas, gráficos, manuais de trabalho, arquivos previamente solicitados aos dirigentes, além de consulta aos sites e páginas de mídia social das organizações.

Outros dados foram coletados pelo pesquisador em campo a partir da observação direta para analisar as formas de trabalho e o ambiente (Yin, 2015). Estas diferentes fontes de dados possibilitaram confrontar as diversas informações coletadas e checar sua validade e confiabilidade por meio de comparações (Flick, 2004; Yin, 2015). Este aspecto favorece a triangulação dos dados e assegura sua validade a fim de se teorizar a partir dos dados que correspondem à realidade (Eisenhardt, 1989b; Miles & Huberman, 1994).

As entrevistas foram registradas com gravador digital em formato de arquivo *MP3* e posteriormente transcritas. Este procedimento permite que o pesquisador se concentre principalmente na condução da entrevista, buscando sistematicamente o aprofundamento do discurso do entrevistado ao tratar de questões importantes e conceitualmente relevantes para o estudo (Lima, 2004). Após, foram adotados procedimentos adequados para o armazenamento destes dados e transmissão deles entre os pesquisadores, assegurando-se a observância dos princípios básicos de ética e confidencialidade.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Nos procedimentos de análise de dados, todas as entrevistas gravadas e transcritas foram preparadas para serem analisadas com o auxílio de um recurso tecnológico. O *software* Atlas-ti é um recurso tecnológico utilizado para análise qualitativa de dados, sob a forma de texto, imagens ou registro sonoro, segundo a técnica de codificação, conforme Muhr (1991; 1995) e exemplificado por Bandeira-de-Mello (2006). A utilização de recursos tecnológicos para análise de dados qualitativos, em especial aqueles que requeiram análise de grande volume de dados, pode levar a uma maior facilidade no registro dos dados (Lage & Godoy, 2008).

Nesta etapa de tratamento dos dados, a utilização deste tipo de recurso pode contribuir com uma maior profundidade e nível de detalhamento do estudo. O Atlas-ti para pesquisas qualitativas tem com objetivo principal codificar determinados trechos de entrevistas transcritas ou gravadas ou de textos, atribuindo códigos aos mesmos para se efetuar comparações buscando-se o entendimento, explicações e a descrição de elementos relativos a um dado fenômeno (Bandeira-de-Mello, 2006). Portanto, para que os dados obtidos nas entrevistas fossem válidos para toda a amostra, eles foram analisados utilizando-se o *software* Atlas-ti para a identificação e a classificação de unidades de significação por meio da atribuição de códigos, das diferentes passagens das entrevistas.

As fontes de dados secundárias, diferentemente das entrevistas, não alimentaram o *software*. Esses dados foram utilizados principalmente para verificar a validade dos dados das entrevistas com a técnica da triangulação (Eisenhardt, 1989b; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2015). Os dados considerados mais relevantes foram organizados e apresentados sob a forma de textos, quadros e esquemas representativos para organizar e proporcionar maior clareza aos dados da pesquisa (Lima, 2010).

A descrição dos casos apresenta a evolução das POETS ao longo do tempo destacando os principais eventos e os elementos do contexto relativos à formação e à evolução da visão compartilhada pela equipe de direção de cada organização. Esse tratamento dos dados foi executado não apenas como meio para chegarmos aos resultados da pesquisa, mas também para tornar mais compreensível e transparente, aos olhos do leitor, o processo de análise e a derivação dos resultados a partir desse processo. A partir da análise dos dados, Eisenhardt (1989) alerta para dar especial atenção à forma pela qual os dados serão tratados, descritos e discutidos.

Para estruturar e facilitar a descrição a posterior discussão, foi utilizada a análise de períodos temporais, segundo Langley (1999). A autora indica que esse procedimento trabalha com a fragmentação do fenômeno estudado em diferentes períodos de tempo para estruturar a descrição e a análise de dados pertinentes previamente obtidos. As entrevistas, por exemplo, poderão, em qualquer momento, ser decompostas sem qualquer processo de desenvolvimento lógico desde que essa decomposição ofereça interessantes oportunidades para estruturar e dar sentido ao processo de análise dos dados (Langley, 1999).

No estudo de Lima (2004), as características básicas, a descrição e a compreensão dos processos que compõem o fenômeno estudado seguiram uma sequência temporal integrada ao contexto das empresas estudadas. Compreende-se que o autor realizou a divisão do tempo em diferentes períodos e, de acordo com esta estruturação, os procedimentos adotados em seus estudos auxiliaram na simplificação do modo de apresentação dos dados, especialmente aqueles mais importantes para explicar o fenômeno estudado. Estes procedimentos inspiram a análise dos dados deste estudo para compreensão e descrição dos processos de formação e evolução da visão compartilhada da equipe de direção nas POETS da amostra.

Neste contexto, os procedimentos de análise ocorreram em duas etapas: intracaso e intercasos. A análise intracaso concentra-se nos dados obtidos relativos a cada caso das organizações buscando sua descrição, compreensão e explicação de acontecimentos em um contexto único e limitado. A análise intercaso é a análise comparativa das descrições relativas ao fenômeno estudado resultantes da análise intracaso, ou seja, é a base de análise comparativa cruzada dos diferentes casos estudados (Miles & Huberman, 1994).

O modo de apresentação dos dados em um estudo de caso múltiplo, segundo Miles e Huberman (1994) requer a utilização de técnicas que facilitem a compreensão das similaridades e diferenças dos casos, síntese e sumarização dos resultados. A partir destes elementos, para a comparação entre os casos, os mesmos autores sugerem a criação de uma matriz que possibilite sintetizar e agrupar os dados. Este procedimento de exposição dos dados, acontecimentos ou eventos concretos ordenados cronologicamente, foi apropriado para este estudo pois permitiu a comparação entre diferentes conjuntos e uma representação objetiva.

## 4 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a análise intracaso dos dados para as cinco POETS da amostra de pesquisa. A análise intracaso desenvolvida foi necessária à elaboração de padrões de comparação a fim de que as análises pudessem ser coerentes e para que fosse realizada, posteriormente, a análise intercaso. Nesta análise, os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa são tratados. Desta forma, para descrever os FI da formação e a evolução da visão compartilhada de equipe de direção de cada caso, a apresentação dos fatos e eventos envolvidos nos processos de gestão estratégica das organizações foram descritos.

Estes fatos e eventos estão relacionados com os FIs influência, a partir do posicionamento dos membros da equipe de direção em relação à interação entre eles e a organização. Foram feitas relações importantes para apresentação dos dados que compõem a base constitutiva dos fatores existentes e de outros que possam emergir ao longo do processo de análise de dados. Ao analisar e descrever os dados a partir de elementos encontrados nos fatores e na teoria, este procedimento de exposição das informações torna mais claro o entendimento do estudo.

### 4.1 ANÁLISE INTRACASO DE POETS GRUPO 1

#### 4.1.1 Caso 1: Instituto de Gestão Sustentável do Esporte – IGSE

Fundado em 2011, o IGSE é uma OTS que gerencia um projeto de basquetebol, através da manifestação educacional do esporte com a visão de se tornar exemplo de desenvolvimento do basquetebol em nível nacional. Para isso busca atender maior número de crianças e adolescentes por meio de uma metodologia pedagógica e de capacitação de profissionais. Este projeto (Centro de Basquete - CB) é desenvolvido em parceria com 9 municípios do Estado de São Paulo e oferta a prática do basquetebol, no contra turno escolar, para um público com idade entre 7 e 17 anos. Outra visão do IGSE é gerir de forma sustentável o desenvolvimento de outras modalidades esportivas e suas manifestações.

Para o desenvolvimento do CB em cada um dos municípios, existe um coordenador local, funcionário do Instituto. Cada coordenador é responsável pela média de quatro polos no município, nos quais são oferecidas aulas de basquetebol. Todos os coordenadores têm alguma experiência com a modalidade esportiva, inclusive, alguns deles, são reconhecidos ex-atletas. Estes polos podem variar de acordo com a demanda de atendimento aos beneficiados que venham fazer parte do projeto. Existe então uma parceria entre o Instituto e as Prefeituras que se encarregam de fornecer professores de educação física para ministrar as aulas nos equipamentos esportivos locais. O projeto é desenvolvido por um período de um ano e tem aporte financeiro majoritário de uma grande empresa brasileira de telefonia (Vivo) e apoio do Governo Federal – Ministério de Esporte (ME), através da Lei de Incentivo ao Esporte (LIE).

O método pedagógico de ensino-aprendizagem desenvolvido pelo IGSE em parceria com dois profissionais especialistas (autônomos) busca contribuir com a capacitação dos coordenadores do CB, dos professores de educação física das Prefeituras e universitários locais. O objetivo final é o fomento qualitativo do basquetebol. Estes especialistas são importantes inclusive por terem experiência acadêmica lecionando em universidades, além da experiência em equipes de alto rendimento, em competições internacionais (entre elas a olímpica), na gerência técnica e administrativa junto à seleção brasileira feminina de basquetebol. A metodologia empregada pelo CB beneficia atualmente a média de dois mil e oitocentos jovens. O CB surgiu da idealização de uma ex-atleta brasileira de basquetebol, reconhecida inclusive internacionalmente pela sua história na modalidade esportiva. A ex-atleta mantinha uma relação indiretamente com um antigo projeto de fomento ao basquetebol brasileiro, sediado no Paraná (Centro de Excelência do Basquetebol - CEB).

O CEB tido como um projeto piloto surgiu em 2009 através da parceria entre a Confederação Brasileira de Basquetebol e uma empresa de marketing esportivo, com a proposta inicial de fomento ao basquetebol no Brasil em nível rendimento. Este primeiro ciclo de desenvolvimento do projeto durou até 2012, alcançando a média de quatro mil jovens atendidos. Neste mesmo ano a Confederação Brasileira de Basquetebol deixou a gestão do CEB. O IGSE então foi convidado a gerir o CEB devido o contato que seus dirigentes tinham no meio empresarial e esportivo. Estes idealizaram e fundaram o IGSE pretendendo gerir o CEB.

Durante este processo de transição de sua gestão o projeto CEB não foi desenvolvido. Assim, com a transição da gestão e a partir do conhecimento legal de buscar recursos em órgãos

de fomento, o IGSE assumiu a gestão do projeto com a alteração de seu nome para Centro de Basquete, em 2013. No segundo semestre deste mesmo ano deu-se início ao planejamento do segundo ciclo de desenvolvimento do CB, tendo como “madrinha” a ex-atleta, considerada pessoa chave para o projeto.

O objetivo do CB foi reestruturado devido à alta necessidade de recursos financeiros, materiais, humanos e logísticos para a formação de atletas de basquetebol para o rendimento. Neste sentido, a visão e os objetivos do IGSE com o CB foram direcionados para fomento do esporte educacional. Iniciou-se assim a oferta da prática da modalidade esportiva, objeto de prestação de serviços sociais, no contraturno escolar em nível de municípios. Atualmente o IGSE está desenvolvendo o terceiro ciclo do CB, iniciado no segundo trimestre de 2015.

Embora o CB seja o principal projeto desenvolvido pelo IGSE, alguns outros também foram geridos e estão em fase de aprovação para início. Entre eles, o IGSE prestou consultoria durante um ano para desenvolvimento dos Jogos Escolares do Estado do Rio de Janeiro entre 2012 e 2013. Entre 2013 e 2014 o IGSE geriu com o patrocínio de uma empresa de cartões de crédito (Redecard) dois projetos, o Circuito Universitário de Basquetebol 3x3 (CUB 3x3) e posteriormente o Desafio das Ligas 3x3 (DL 3x3), este segundo com as Liga Novo Basquete Brasil (NBB) e a Liga de Basquetebol Feminina (LBF), envolvendo equipes de rendimento. Estes projetos tiveram transmissão por um canal de assinatura de televisiva (SporTV). Ambos os projetos foram planejados e executados em curto prazo, especificamente como eventos para fomento da modalidade esportiva. Em 2014 o Desafio das Ligas foi novamente aprovado para ser desenvolvido durante o ano de 2015, no entanto, devido a ausência de patrocinador, o projeto foi readequado para ser desenvolvido durante o ano de 2016, com maior prazo para captação de recursos para sua efetivação para execução.

Outro importante projeto que pode ser gerenciado pelo IGSE é o Matrix Skate Pró. Este projeto tem o skate como modalidade esportiva está em processo de análise junto ao ME. Trata-se de uma competição nacional, envolvendo competidores nacionais e internacionais, com infraestrutura sediada em Porto Alegre – RS e com patrocínio de diversas empresas/marcas de renome no esporte e na modalidade. É um evento conhecido mundialmente. O Matrix Skate Pró (MSP) tem seu nome originado de uma loja de roupas referência na modalidade esportiva, a qual é a organizadora do evento (Matrix Skate Shop). O IGSE pretendeu a parceria com esta organizadora em virtude do conhecimento e experiência que seus fundadores-dirigentes tiveram

com o X-Games (inclui o skate como modalidade esportiva), maior evento de esportes radicais do mundo.

Apesar do curto período de existência, o IGSE tem maior percentual de atuação e foco gerenciando o CB, buscando o desenvolvimento e fomento do basquetebol em nível nacional. Os perfis, as experiências do passado, as aprendizagens e o desenvolvimento de habilidades dos co-dirigentes têm papel importante na definição do campo de atuação do IGSE. Para contribuir de forma significativa para desenvolvimento da visão da equipe de direção, o IGSE conta com o seguinte quadro e posição dos membros da equipe:

- Presidente do Conselho Administrativo (fundador-dirigente);
- Presidente (fundador-dirigente);
- Vice Presidente (fundador-dirigente);
- Gerente Administrativo Técnico (co-dirigente desde 2013, respondente 1 – R1);
- Gerente Administrativo Financeiro (co-dirigente desde 2014, respondente 2 – R2).

O R1, 28 anos, formado em bacharelado em esporte (2007-2010) e especializado em gestão e marketing esportivo (2011-2012). Antes da primeira formação teve experiência por dois anos como estagiário em um departamento de futebol de um clube empresa no Paraná, em sua cidade natal. Logo depois de formado começou trabalhar numa OTS sediada em São Paulo, na qual foi coordenador de esporte e responsável por um projeto que atendia regiões em vulnerabilidade social, entre 2011 e 2012, mesmo período no qual se especializou. Posteriormente contribui com uma empresa de marketing e negócios do esporte em uma consultoria para a Secretaria de Esportes do Estado do Rio de Janeiro entre 2012 e 2013. O objetivo da consultoria foi apresentar uma proposta de reestruturação da política pública de esportes a partir da implantação das unidades de polícia pacificadora. Neste processo atuou como consultor júnior durante quase dois meses. A consultoria em questão estava atrelada a reestruturação dos jogos escolares do mesmo Estado, no entanto a proposta não foi efetivada. Com esta experiência e vínculo com a empresa de marketing esportivo, o R1 foi convidado a retornar a São Paulo para ser gerente administrativo técnico no IGSE e assumir a direção do projeto CB a partir de 2013. Entre suas principais atividades profissionais estão o controle administrativo do Instituto, relação com fornecedores, recursos humanos, empresa parceira e órgãos governamentais, supervisão e elaboração de relatórios das atividades e eventos de capacitação desenvolvidas nos municípios.

O R2, 29 anos, formado em economia e especializado também em gestão e marketing esportivo, teve experiência como estagiário em um centro empresarial. Desenvolveu trabalho não remunerado em empresa familiar, no setor administrativo e financeiro. Tinha como responsabilidade o pagamento, elaboração e arquivamento de documentos e ofícios destinados às Prefeituras e outros órgãos públicos. Em 2012 trabalhou em uma empresa de promoção de eventos para o meio corporativo e de consultoria para projetos incentivados. Atuou como assistente de elaboração e produção de eventos esportivos patrocinados por uma empresa de telefonia (Olimpíadas Tim). Posteriormente desenvolveu alguns trabalhos como profissional autônomo (“*freelancer*”), nem sempre vinculado ao esporte. Ainda em 2012, pelo fato de ter tido a experiência com projetos incentivados, experiência esta considerada escassa à época, obteve a oportunidade de trabalhar em uma empresa de marketing e negócios do esporte. A partir de 2014, o R2 assumiu o cargo de gerente administrativo financeiro no IGSE a convite da empresa da qual mantinha relação trabalhista, assim como o R1. Entre suas principais atividades profissionais exclusivamente internas, estão a administração financeira, contábil e orçamentária do IGSE, elaboração dos projetos e prestação de contas.

Desta empresa de marketing e negócios do esporte surgiu o IGSE, pelo motivo desta ser atenta às questões sociais em torno dos negócios do esporte e por basear-se no conceito de gestão sustentável do esporte, com foco na estruturação, consultoria e gerenciamento de projetos relacionados ao esporte. O Instituto foi criado, então, para que as experiências corporativas dos diretores da empresa originária fossem utilizadas em prol do desenvolvimento humano e da cidadania através de ações na área da educação, do esporte, da cultura e do meio ambiente. O IGSE une em sua equipe de direção as experiências de seus diretores, tanto enquanto ex-atletas e dirigentes esportivos, com a experiência de dois co-dirigentes (R1 e R2) com perfil profissional de gerenciamento.

Ambos os co-dirigentes são os únicos responsáveis pelo principal projeto do IGSE (e único em desenvolvimento). No entanto, os membros da diretoria tem participação quanto ao direcionamento das ações de gerenciamento. A união destas experiências, a princípio, contribui com o desempenho qualitativo dos objetivos e esta integração pode fortalecer a visão de futuro pretendida pelo IGSE. As experiências passadas podem determinar, ao menos parcialmente, o compartilhamento da visão pela equipe de direção do IGSE.

A experiência de formação profissional do R2 contribuiu para implantação de processos administrativos orçamentários para o CB. Estes processos são baseados nas especificidades requeridas pelo ME, como requisitos para apresentação de projetos buscando incentivos financeiros. Estes processos não existiam no primeiro ciclo do CB, mas foram implantados no segundo ciclo, época na qual ambos os co-dirigentes vieram a se vincular ao IGSE. O R1 é responsável pelo controle destes processos e, a partir do terceiro ciclo do projeto CB, padronizou outros processos gerenciais também necessários para apresentação de projetos junto ao ME. Foram padronizados relatórios internos e normatizados procedimentos a serem seguidas pelos coordenadores dos municípios atendidos pelo CB.

A atuação de ambos os co-dirigentes se complementam devido os procedimentos administrativos e gerenciais necessários para o desenvolvimento dos projetos (os finalizados e o CB). As ações de gerenciamento são planejadas em reuniões entre ambos co-dirigentes e, em alguns momentos, com os demais diretores, nas quais as ações são gradualmente formadas. Adicionalmente aos objetivos dos co-dirigentes e formação acadêmica, tem-se a satisfação em trabalhar com o esporte, fato este importante para a equipe de direção em acordo com a participação de cada membro na gestão estratégica do IGSE.

A definição do campo de atuação de cada co-dirigente na divisão de funções na direção é feita em consistência com as habilidades aprendidas em suas formações e experiências. Neste sentido estas habilidades e experiências podem se complementar, o que permite a formação de uma visão compartilhada. Ambos têm conhecimento de que as funções desempenhadas devem ser conhecidas pelos envolvidos na equipe de direção, fato este que em alguns momentos o R1 desempenha funções de gerenciamento financeiro orientado, inclusive, pelo R2.

A relação de comunicação (conversa) entre dois ou mais indivíduos para estabelecer ações estratégicas se mostra importante para a equipe de direção. A comunicação, além de possibilitar a formação de uma visão compartilhada, permite sua evolução através da partilha de opiniões, ideias, imagens, por vezes individuais, buscando obter uma compreensão mútua do futuro pretendido para o IGSE. A análise deste caso através das informações aqui apresentadas podem ser observadas pelas entrevistas com ambos os co-dirigentes do IGSE (R1 e R2). Estas informações (ver Figura 8 e Tabela 12) buscaram esclarecer a descrição empírica dos períodos temporais e apresentar os fatores de influência na formação e evolução da visão compartilhada em equipe e que geram mudança (mudança da visão compartilhada – MVC).

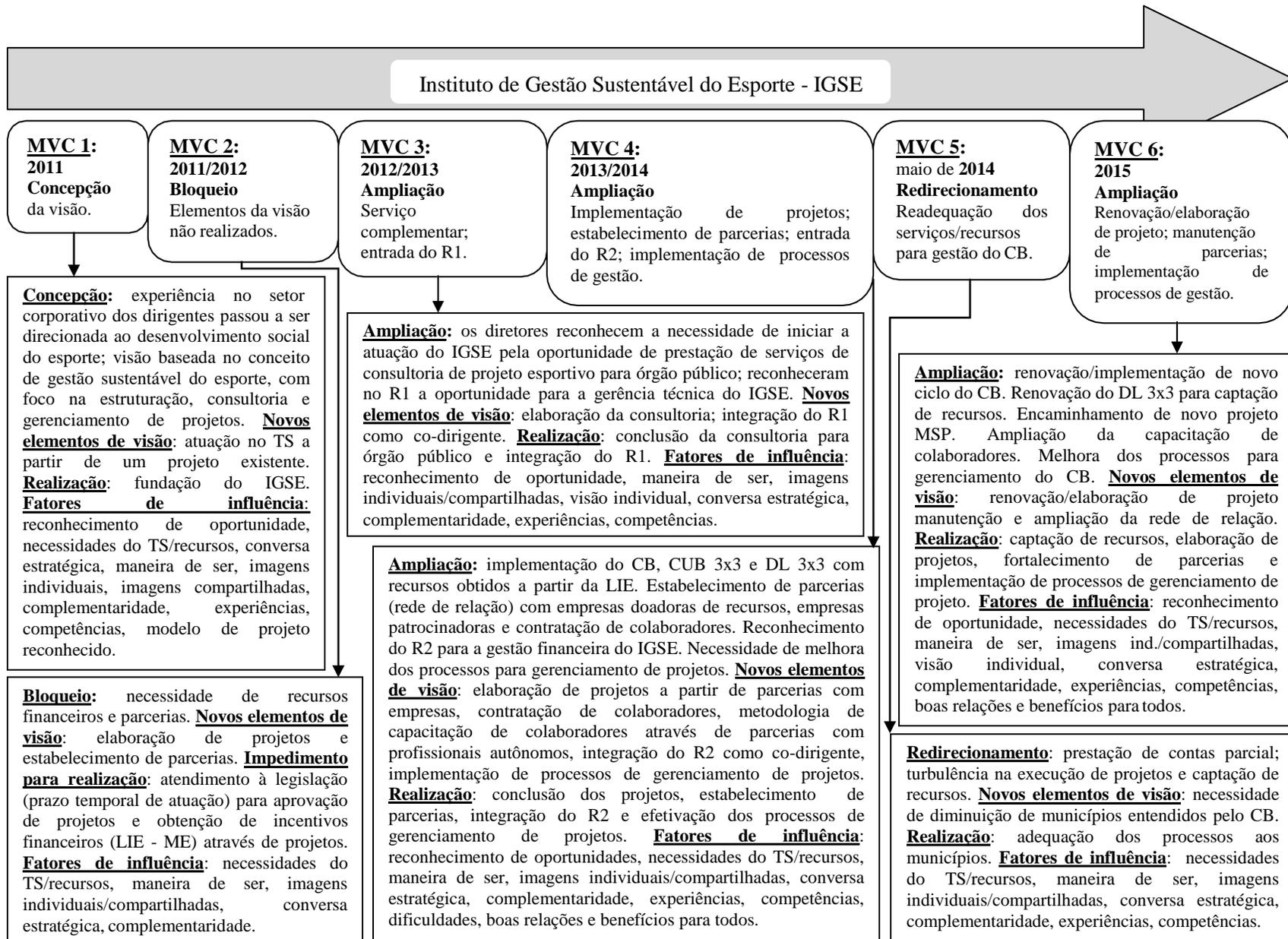


Figura 8. Formação e evolução da visão da equipe de direção do IGSE.  
Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

A Figura 8 foi criada a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre elementos que influenciam a visão compartilhada da equipe de direção do IGSE. Os conjuntos de elementos que integram a Figura 8 foram selecionados com base nos dados encontrados nas entrevistas com os R1 e R2. Esses conjuntos de elementos demonstram que, as muitas atividades realizadas pelo IGSE influenciam a visão compartilhada em equipe e a mudança da visão compartilhada (MVC). A partir disso os conjuntos de elementos que envolvem a mudança da visão compartilhada foram relacionados e explicados na Figura 8, objetivando melhor entendimento para os pesquisadores e para o leitor.

Os elementos de destaque indicados nos diferentes quadros na parte inferior da figura são códigos que se mostraram importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti. Como códigos da análise com o *software*, esses elementos de destaque tinham sido associados a passagens importantes dos dados coletados que contribuíam para responder a pergunta de pesquisa. Algumas das mais importantes citações das entrevistas obtidas junto aos entrevistados puderam dar suporte à análise dos dados e à construção da Figura 8. As citações são apresentadas abaixo, na Tabela 12, de modo a explicar e detalhar os conjuntos de elementos apresentados na Figura 8, para este caso.

ELEMENTOS DE MVC	TRECHOS DAS ENTREVISTAS QUE DETALHAM A MVC
<p><u>Formação inicial da visão dos dirigentes:</u></p> <p>[Conversa estratégica; decisão estratégica comum entre os co-dirigentes; reconhecimento de oportunidade para gerir um projeto esportivo a partir de um modelo existente; estabelecimento de parceria; novo modelo de projeto esportivo]</p>	<p>a) “O CEB surgiu em 2009, em uma parceria entre empresa de marketing esportivo e a CBB... A proposta inicial é de um projeto de fomento de base do basquete brasileiro, em nível nacional... Então, na verdade o projeto ele trocou de proponente, ele passou para o instituto a partir de 2013. Então, aconteceu o seguinte, a proposta em 2009, da CBB é excelente, de ter esse projeto como piloto de formação esportiva do basquete nacional... Porém, ele se encontrou em algum momento com a proposta de ser aprovado pelo ME em uma dimensão educacional... O que acontece de fato.” (R1)</p> <p>b) “Esse projeto, ele tinha como proponente a CBB e foi executado de 2009 até 2011, e começo de 2012. Ele ficou um ano e meio parado... e o IGSE foi convidado a pegar. O IGSE tomou as atividades em 2013 com o projeto...” (R1)</p> <p>b.1) “Quando a gente entrou e viu que... não tinha condições... quando a gente fala de esporte, a gente fala de uma estrutura grande e envolve muitos recursos, então a partir do momento que a gente... começou a se limitar por causa desses recursos...” (R1)</p> <p>c) “Esse projeto a gente acertou de acordo com o patrocinador, fez uma redução pra conseguir sem perder os objetivos...” (R2)</p> <p>c.1) “... quando a gente ficou legível... de acordo com a lei, pode inscrever o</p>

	projeto... a gente reformulou, adaptou com as melhorias que tinham dado certo e errado no anterior que era vinculado no outro Instituto e aí a gente conseguiu colocar em nosso projeto muito mais redondo, muito bom...” (R2)
<p><u>MVC 1:</u></p> <p>[convergência entre visões dos co-dirigentes; visão orientada para a gestão sustentável do esporte; estruturação, consultoria e gerenciamento de projetos esportivos; complementaridade]</p>	<p>d) “A visão era se tornar o projeto de... exemplo de basquete em nível nacional, a visão era essa. O objetivo era entender o maior número de beneficiados em prol do basquete...” (R1)</p> <p>d.1) “A visão do Instituto eu acho que altera muito pouco a partir o momento que ela é atrelada ao que o estatuto prevê. Então o estatuto prevê a entrega como instituição e entidade para o esporte, então eu vejo o Instituto ainda por muito tempo vinculado a projetos de ação social, a projetos de rendimentos e talvez projetos de participação, o que eu acho difícil...” (R1)</p> <p>e) “... então o projeto é meio que sustentável, ele se toca sozinho... então a visão do IGSE é essa, quer trabalhar com o esporte de forma sustentável, não tem um foco só, ‘fazer só basquete educacional’, não, vai ter educacional, quer ter eventos de basquete, quer fazer eventos de skate como já temos... a visão é a manter isso, quanto mais eventos... Trabalhar o esporte de forma sustentável.” (R2)</p>
<p><u>MVC 2:</u></p> <p>[Bloqueio na realização de uma visão; impedimento para alcançar a visão inicial; dependência de órgão de fomento]</p>	<p>f) “O Instituto foi criado em 2011, então teve que esperar aquele ano pra poder ter projeto, dependendo da lei são dois anos...” (R2)</p>
<p><u>MVC 3 e MVC 4:</u></p> <p>[Estratégia de serviços; conversa estratégica; formação básica da visão da equipe de direção; formação das características da equipe; campo de atividades dos co-dirigentes; compatibilidade de experiências; competências; complementaridade; relações pessoais; reforço da visão da organização]</p>	<p>g) “... antes de me formar, fui estagiário em departamento de futebol... quando eu me formei, voltei a trabalhar no TS... onde eu fui coordenador de esportes, responsável por um projeto... atendia as regiões vulneráveis no município de São Paulo” (R1).</p> <p>g.1) “... fiquei 2 meses desempregado e... fui contribuir com o pessoal da empresa de marketing esportivo, em uma consultoria no Rio Janeiro... era uma consultoria para a Secretaria de Esporte do Estado... fui como consultor júnior até então... fiquei mais um tempo lá na empresa e fui convidado para voltar para São Paulo, para assumir este projeto...” (R1)</p> <p>h) “... trabalhei um tempo na área de economia... fiz um estágio num centro empresarial... fiz um trabalho de férias... não remunerado em empresa familiar, depois eu já trabalhando com esporte, trabalhei em algumas (Zogue - Marcas Esportivas)... Primeiro fiz um trabalho, um projeto pra Tim, que era Olimpíadas Tim, depois fiz alguns outros projetos, mas era meio ‘free’ assim, nada demais, aí eu entrei na empresa de marketing esportivo e depois vim para o IGSE.” (R2)</p> <p>h.1) “... surgiu a oportunidade quando eu estava na empresa de marketing esportivo... eu já trabalhava com projetos incentivados e aí calhou de aparecer a oportunidade e deu certo, como eu já tinha experiência em projetos incentivado, é uma coisa que na época, em 2012 era uma coisa difícil, não tinha tanta gente assim com essa experiência e acabou dando certo, eu aceitei a oportunidade e estou lá até hoje.” (R2)</p>
<p><u>MVC 5:</u></p> <p>[Readequação dos serviços; turbulências na</p>	<p>i) “Do ponto de vista administrativo foi o a prestação de contas parcial, demorou 30 dias para ser aprovada, em início de 2014... A gente demorou 30 dias, e a gente estava em processo de execução bastante turbulento, era uma fase de eventos. Na época, nós tínhamos 11 cidades e não 9. Hoje temos 9, nós tínhamos 11 cidades. E</p>

<p>execução de projetos; e prestação de contas; necessidades de recursos]</p>	<p>isso envolvia muito fornecedor, muita passagem aérea e o principal que é o RH (funcionários). O ponto crítico em questão de crise foi nesse momento.” (R1)</p> <p>i.1) “O ponto crítico administrativo foi esse, na renovação do ciclo do projeto, a gente diminuiu 2 cidades. A gente executou 2013, 2014 com 11, agora em maio, a gente só voltou com 9...A relação é financeira... a gente diminuiu...impactou, no número de RH.” (R1)</p> <p>j) “O RH teve uma redução de uns 40% de patrocínio da edição anterior pra essa... a gente teve menos aporte de recursos... a gente teve que reduzir o projeto, por isso até diminuimos o RH, diminuimos algumas viagens, é lógico que sempre sem fugir do objetivo do projeto... mas a gente teve esse problema de percurso que foi a diminuição de verba de patrocínio captada.” (R2).</p> <p>j.1) “A gente trabalhou muito nisso ao longo dos últimos tempos, para melhorar as coisas, porque no começo a gente sofreu bastante, essa parte principalmente de preparar as solicitações no ME, isso foi durante um bom tempo um problema, porque acabava acumulando muita coisa de documentos que eles pediam pra gente enviar... a gente acabou tendo que correr muito pra entregar a última prestação de contas... a gente já está fazendo isso mês a mês, sem falta está tudo pronto, isso foi um problema que a gente sofreu no projeto, até por acúmulo de trabalho de outros projetos que a gente estava tentando tocar, arrumar a captação, então acabou acumulando muito e isso foi um problema, isso foi uma fraqueza, essa organização mês e mês.” (R2)</p> <p>k) “Um fato interessante disso durante o período de execução é o simples fato da gente ter uma prestação de contas. A gente ter uma prestação de contas parcial já nos limita a usar 50% do recurso num período específico.”(R1)</p>
<p><u>MVC 4 e MVC 6:</u></p> <p>[Conversa estratégica; reconhecimento de oportunidades; complementaridade; estabelecimento de parcerias para captação de recursos para expandir os serviços; processos para melhorar a gestão, estrutura e qualidade dos trabalhos, diminuir as dificuldades]</p>	<p>l) “... quando a gente ficou ‘legível’... de acordo com a lei, pode inscrever o projeto, a gente reformulou, adaptou com as melhorias que tinham dado certo e errado no anterior que era vinculado no outro Instituto e aí a gente conseguiu colocar em nosso projeto muito mais redondo, muito bom...” (R2);</p> <p>l.1) “ Quem aporta é a Vivo... Aporte, 100% da Vivo... as prefeituras são parceiras nossas... nossas parceiras são sempre centros esportivos, colégios municipais ou estaduais...” (R1);</p> <p>l.2) A gente tem um convênio em cada prefeitura, é uma parceria com a prefeitura, tem até contrato assinado e tudo o mais, então depende muito de onde a prefeitura tem e disponibiliza as quadras, mas são quatro núcleos por cidade.” (R2)</p> <p>l.3) ”... uma coisa que a gente enxergou a gente faz uma contrapartida com universidades, não mais com os municípios. Porque a gente oferece o curso, eles oferecem o espaço para a gente e certificamos os acadêmicos de educação física com o nosso curso... é um curso de capacitação projeto ser de basquete que dá oportunidade aos acadêmicos de educação física.” (R2)</p> <p>l.4) “... a gente não tinha, mas agora a gente tem a parceria com as universidades, em cada município hoje a gente tem uma universidade que é parceira.” (R1)</p> <p>m) “meados de 2013 foi executado o Circuito Universitário do 3X3... teve o Desafio das Ligas 3X3 também... das duas ligas de basquete, NBA e LBF... o cliente era o mesmo: Redecard...” (R1)</p>

	<p>m.1) “a gente fez o projeto que era o Basquete 3 X 3 Desafio das Ligas, que era um projeto também de basquete, o foco do estudo sempre foi até hoje mais basquete, era um desafio das ligas, a gente pegava a liga de basquete feminino a NBB, alguns times e criou um evento, só que não era não era um projeto a longo prazo, era um evento mesmo.... já era o rendimento, o projeto para o adulto, alguns times da Liga de Basquete Feminino, alguns times da NBB, aí juntou e fez um campeonato com a modalidade 3 X 3, pra divulgar a modalidade 3 X 3 mesmo no Brasil... a gente teve parceria com a Redecard... a gente fez de novo esse projeto de 2014 pra 2015, só que esse projeto está apto pra captar ainda, mas ainda não foi captado, então está aprovado no ME, só que a gente não conseguiu a captação ainda pra executar... mas ele está em aberto pra se chegar o patrocinador e a gente executa ele de novo nos mesmos padrões...” (R2)</p> <p>n) “... estávamos com um projeto agora para ser aprovado, o Matriz Skate Pró... é de rendimento, porque é uma competição de Skate, em nível Nacional, está para ser aprovado.” (R1)</p> <p>o) “Uma coisa que foi bacana... o R2 implantou processos administrativos para orçamento... processo em relação a orçamentos que é seguido até hoje, é baseado no ME... para a equipe seguir para não ter contratemplos na hora de prestar contas...” (R1)</p> <p>o.1) “Outra coisa... eu fiz padronização de relatório interno para os meus coordenadores... muito paralelo ao que faz o Governo Federal...” (R1)</p> <p>o.2) “... gente começou a formar, o R1 estava junto, tivemos muitas conversar pra tentar arredondar todos os formatos do projeto, até fiz um manual de execução do projeto, como ia funcionar a minha parte financeira, por exemplo, como funcionaria isso (manual de compras de projeto incentivado)... então, a gente fez todo esse manual, organizando essa parte financeira que antes não existia... só que foi tudo sempre pensado em conjunto, foi tudo sempre decidido em reunião...” (R2)</p>
--	---

Tabela 12. Citações para fundamentar a análise dos dados - IGSE.

Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

A análise intracaso do IGSE revela que os principais fatores de influência (FI) na formação de novos elementos da visão compartilhada (NEV) em sua equipe de direção são aqueles constantes da Figura 9 abaixo. As suas relações com NEV são indicados pelas setas que especificam os tipos de relação e causa (ver Tabela ?). Esta figura fornece o resumo dos principais elementos que surgiram a partir da análise do caso desta POETS para responder à questão de pesquisa desta dissertação.

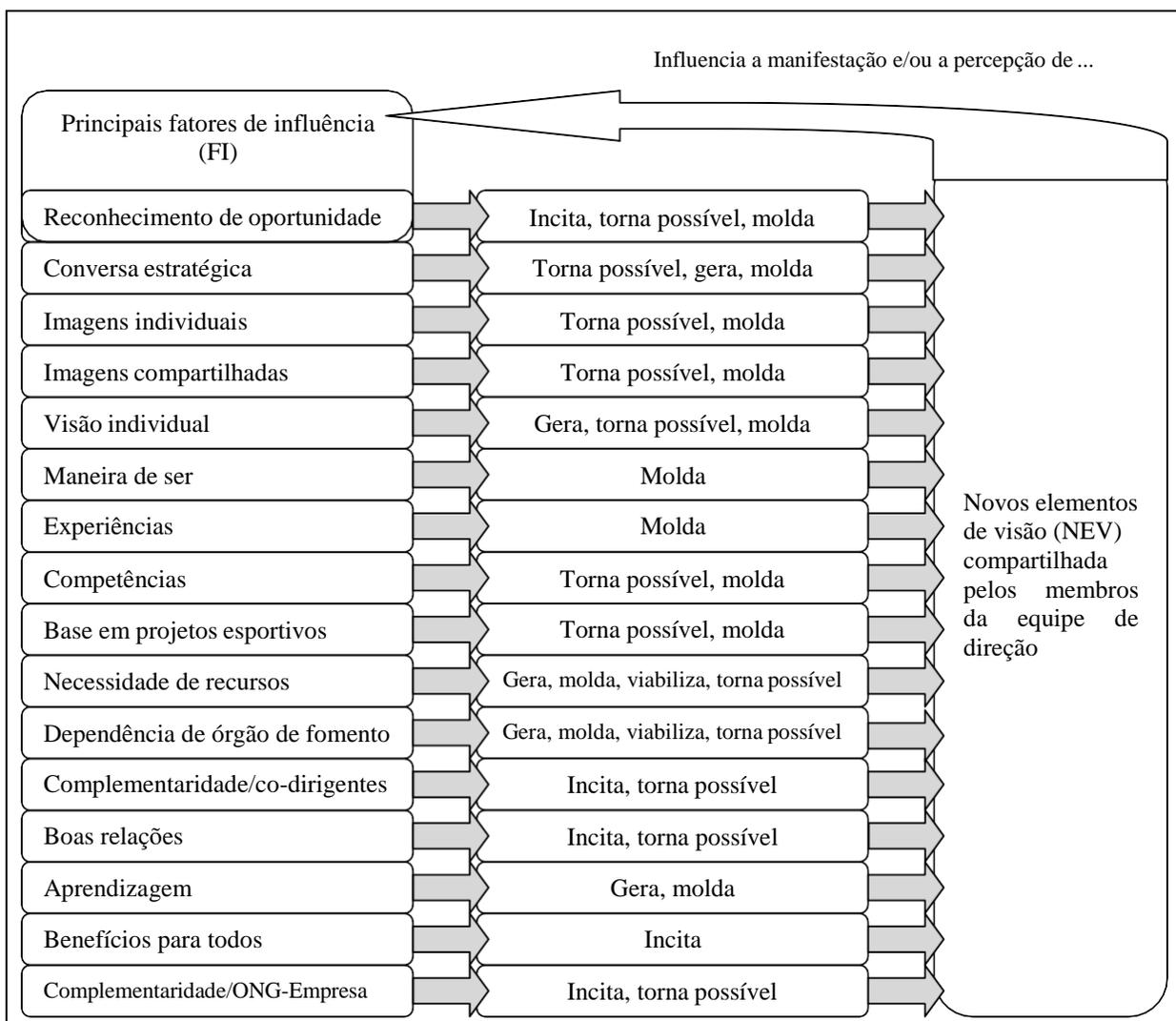


Figura 9. Formação de novos elementos da visão do IGSE.  
 Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

A apresentação dos resultados das análises intracasos continua com a seguinte seção sobre o caso da ADBCE.

#### 4.1.2 Caso 2: Associação Desportiva Beneficente Crescer no Esporte – ADBCE

A Associação Desportiva Beneficente Crescer no Esporte – ADBCE é uma OTS, localizada no interior de São Paulo, na cidade de Rio Claro, que atua com as manifestações educacional, participação e formação do esporte. Anteriormente a sua fundação em 2013, tinha como a visão o fomento do handebol como instrumento educacional e de formação cidadã, a partir do atendimento de maior número de adeptos. A partir dos resultados alcançados e após a efetiva fundação, foi incorporada a esta visão a atuação com diversas modalidades esportivas para tornar-se uma OTS referência em planejamento e execução de projetos esportivos.

A atuação da ADBCE é destinada ao atendimento de crianças e adolescentes com faixa etária entre 7 e 17 anos. As atividades são distribuídas em sete polos (bairros) com o desenvolvimento específico das manifestações esportivas para um total de dezessete turmas. Cerca de 250 crianças e adolescentes participam das aulas oferecidas em quadras de instituições escolares, clubes e centros esportivos locais e de espaços públicos da Prefeitura.

A Associação tem origem em um projeto iniciado em 2005, pela prestação de serviços da Secretaria de Esportes de Rio Claro. Inicialmente o projeto acontecia em dois polos (bairros). A Secretaria de Esportes incumbia-se de fornecer materiais esportivos, locais para as atividades esportivas e transportes, especialmente entre 2005 e 2009. As atividades esportivas tinham como principal ator um professor de educação física (R3), encarregado de ministrar as aulas e desenvolver o projeto.

A partir da vinculação de outro profissional (R4), em 2009, o projeto começou a se expandir, após período de divulgação, chegando às dezessete turmas distribuídas em sete polos (até o final de 2015). A partir desta demanda, ambos uniram esforços para que o projeto tomasse forma, estabelecendo nome e objetivos específicos. Familiares dos idealizadores, estagiários (a partir de 2009) e atletas de handebol (a partir de 2011) de uma Universidade local passaram a contribuir voluntariamente com o projeto.

Desta forma, a partir de 2010, o Projeto Crescer no Esporte (PCE) foi se estruturando a partir dos objetivos de ambos os professores de educação física (R3 e R4). Os atendimentos foram ampliados ao passo que os polos foram sendo estruturados. Ambos os professores, além de atuar voluntariamente com o projeto desempenham suas atividades como servidores da Secretaria de Esportes local.

O projeto passou a se desenvolvido a partir de organizações parceiras que auxiliam na obtenção de recursos. Entre estes, não há doações de recursos financeiros, apenas recursos materiais e outros bens. Em alguns eventos esportivos e culturais, organizados pela própria ADBCE, há a captação de valores que logo são direcionados para obtenção de recursos materiais. O poder público contribui com a disponibilização de transporte e remuneração dos professores que ministram as aulas. Há, portanto, uma relação entre o PCE e a Prefeitura local. Aparentemente o PCE é um projeto dependente do poder público, responsável por garantir direitos sociais, no entanto, devido à ampliação e os objetivos do projeto, este é dependente da participação voluntária dos próprios colaboradores após suas atividades profissionais.

Nesta perspectiva, a ADBCE não remunera pessoal, assim como “não há a necessidade de prestação de contas”, ou seja, os poucos recursos são completamente materiais, recebidos através de doações. Um dos principais problemas enfrentados sempre foi em relação aos recursos financeiros. Devido aos poucos recursos oferecidos pelo poder público local em relação a demanda necessária, para suprir esta necessidade, as doações partem de pessoas e organizações parceiras, inclusive por parte dos próprios diretores, colaboradores e voluntários da ADBCE. Nesta perspectiva, já em 2009, os idealizadores do PCE buscavam uma atuação independente para receber recursos de forma direta, de variadas fontes, inclusive a partir da LIE. Assim, em vista da relação de confiança entre os idealizadores, foi tomada a decisão de constituir uma associação para que novas oportunidades possam ser exploradas.

Em 2010, o PCE passou a atuar com dois seguimentos de trabalho: um projeto de inclusão social (o próprio PCE) e o outro de formação de equipes para competições esportivas (Handebol Rio Claro), com patente própria, vinculando beneficiados que se destacam no projeto de inclusão social. Embora a manifestação educacional do esporte determine a forma de atuação com o PCE, as manifestações de participação e formação também a influenciam devido ao processo de formação esportiva dos beneficiados atendidos. Existe então um complemento entre a formação educacional e esportiva, dependentes do interesse dos beneficiados em compor as equipes.

Para contribuir com o desenvolvimento das atividades, em 2011, outro profissional de educação física (R 5) passou a atuar voluntariamente, como técnico em competições esportivas com as equipes junto à Liga de Handebol do Estado de São Paulo (LHESP). Em 2015 a ajuda de custo não foi renovada e, como prestador de serviços em outra cidade, este profissional afastou-se parcialmente, permanecendo apenas como técnico das equipes menores. Passou a conhecer os

idealizadores do PCE por intermédio de um familiar beneficiado pelo projeto. Sua experiência como ex-atleta e voluntário em projetos esportivos com a modalidade possibilitou convite para fazer parte da direção do PCE e da ADBCE. Atua, inclusive, valendo-se de outra experiência, com a prevenção de lesões e tratamento de reabilitação dos beneficiados.

No ano de 2012 foi estabelecida a parceria com uma reconhecida empresa atuante no setor de materiais de construção (Tigre). A partir de então esta empresa tornou-se a fornecedora de materiais esportivos para o PCE. Esta parceria possibilitou estruturar com qualidade as atividades do PCE, direcionando as equipes de competição para participar de campeonatos esportivos. Como resultado de desenvolvimento através da modalidade esportiva, em 2014, dois beneficiados pelo PCE puderam fazer intercâmbio de treinamento com a seleção brasileira de handebol.

A estratégia de aliar a inclusão social através da manifestação esportiva educacional, participação e de formação, resultou no processo de estabelecimento da identidade, dos objetivos, das atividades e do aprimoramento de metodologia de trabalho. A adoção destas medidas administrativas busca melhorar os mecanismos de gestão nos quais as pessoas envolvidas desempenham funções determinadas e complementares. Soma-se a isso, a parceria estabelecida, ainda em 2014, com um clube filantrópico de serviços sociais (Rotary Club) que contribui com ações para que a ADBCE consiga captar diversos recursos. Para esta finalidade, outra empresa contribuiu, em 2015, com a produção de souvenirs do PCE.

Atualmente a ADBCE conta a participação de outras pessoas que contribuem com o PCE. Entre elas, quatro professores de educação física que são funcionários da Secretaria de Esportes, pais de um dos beneficiados, que contribuem contatando empresas para estabelecer parcerias e dois moradores de um dos polos que contribuem na coordenação local. Estes vincularam-se ao PCE devido sua credibilidade na cidade.

A ADBCE expõe a credibilidade do PCE na cidade através de festivais esportivos entre os polos, tidos como principais eventos. Embora exista uma dificuldade de atrair pessoas para praticar a modalidade e empresas para estabelecer outras parcerias, em virtude da modalidade esportiva (handebol) não ser popular e não ter maior visibilidade em Rio Claro, o PCE vem se fortalecendo com a dedicação de todos os envolvidos com a ADBCE. Este fortalecimento pode ser incrementado com a participação da ADBCE junto a Rede Esporte pela Mudança Social (REMS), projetado para o ano de 2016, como meio de adquirir conhecimento e experiência através da relação com outras organizações sociais vinculadas à rede.

Como a direção da ADBCE está sendo reestruturada e outras pessoas podem compor o quadro de diretores, o PCE encontra-se sob a responsabilidade de seus idealizadores, complementada e fortalecida pelo envolvimento de um ex-atleta universitário. A busca de aprimoramento para o desenvolvimento das atividades da ADBCE são importantes meios de aprendizagem para a direção:

- Presidente (fundador-dirigente, respondente 3 – R3);
- Diretor Pedagógico e Financeiro (fundador-dirigente, respondente 4 – R4);
- Diretor Esportivo (co-dirigente, respondente 5 – R5).

O R3, 36 anos, professor de educação, pedagogo e especialista em administração e marketing esportivo, obteve experiência profissional lecionando em instituições escolares públicas e privadas e em projeto social no setor público. Afastou-se por um período da profissão para atuar como microempresário no setor de cosméticos. Concomitante à nova profissão retomou as atividades no setor do esporte, desta vez para atuar como coordenador. Enquanto microempresário procurou se especializar e a partir de então notou a possibilidade de aliar seus conhecimentos de gerenciamento para o setor esportivo, o que lhe motivou a continuar e desenvolver o PCE. Entre as atividades desempenhadas pelo R3 no PCE, além da coordenação geral, estão a realização de contatos com pessoas e organizações para estabelecer parcerias e captar recursos e a elaboração de projetos.

Estas atividades são influenciadas pela atuação do R4, 28 anos, professor de educação física e responsável pela metodologia de trabalho pedagógico junto aos beneficiados e pela subcoordenação do PCE. Embora não tenha responsabilidade especificamente nas atividades gerenciais, as decisões na direção do PCE sofrem influência das ações operacionais a seu cargo. O R4 iniciou suas atividades no PCE em 2009, após desenvolver um trabalho como estagiário, momento no qual conheceu o R3 e assumiu as aulas de handebol, esporte considerado pouco conhecido na cidade e objeto pessoal de trabalho. De seu trabalho surgiram resultados em termos de formação de beneficiados para atuarem em competições. Estas competições têm a participação do R5, 39 anos, professor de educação física e fisioterapeuta, ex-atleta universitário, incumbido pela direção técnica das equipes e pelo acompanhamento fisioterápico dos beneficiados.

Embora não haja uma efetiva dedicação à ADBCE, visto que sua direção exerce atividades profissionais paralelas, oportunidades de parcerias foram cercadas. A adoção de mecanismos formais de gestão, planejamento e registros de ações, a manutenção e incorporação

de voluntários e o direcionamento de atribuições são formas de estruturar as atividades da ADBCE. Estes mecanismos podem contribuir eficazmente com a captação de recursos e com o estabelecimento e fortalecimento de parcerias. A experiência e o engajamento de pessoas e organizações parceiras contribuem para a credibilidade da ADBCE e o do PCE.

As atividades desenvolvidas pela ADBCE são planejadas e dependem do planejamento coletivo de ações. As ideias que surgem através das conversas entre os dirigentes e demais voluntários são discutidas, inclusive para tomada de decisão coletiva. Diversas ações são inclusive improvisadas à medida que as doações de recursos são abaixo das necessidades. As parcerias têm importância na tomada de decisão, devido o impacto na disponibilização de recursos, embora o contato não seja frequente com relação ao contato entre os envolvidos na ADBCE. Portanto, as conversas entre a direção e voluntários são os principais momentos do surgimento de influências na visão compartilhada, como se pode ver nas informações extraídas das entrevistas com a equipe de direção da ADBCE (ver Figura 9 e Tabela 13) e os elementos de mudança da visão compartilhada (MVC).

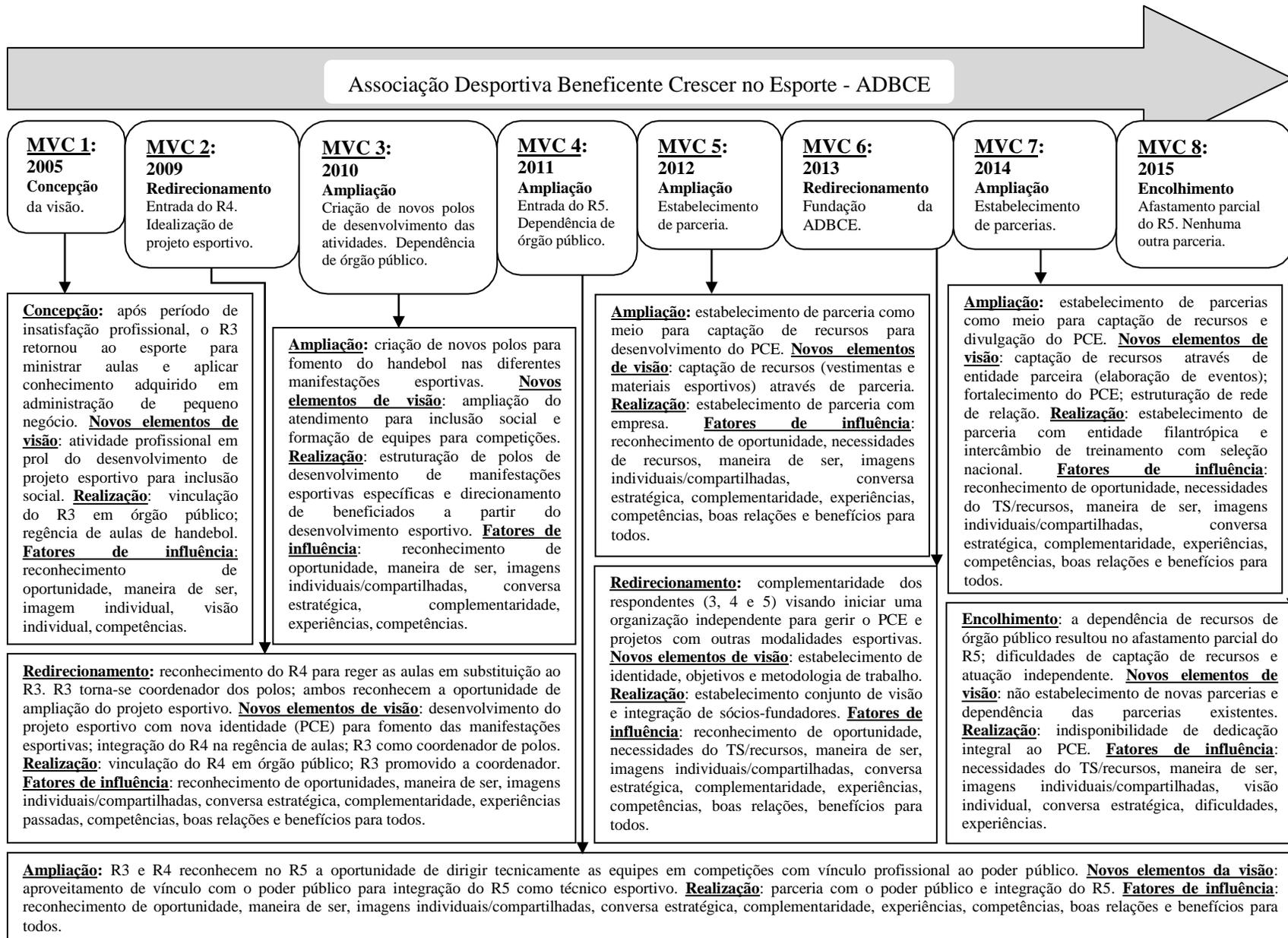


Figura 10. Formação e evolução da visão da equipe de direção da ADBCE.

Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

Assim como no primeiro caso da amostra de estudo, a Figura 10 foi criada a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia de eventos de maior destaque sobre elementos que influenciam a visão compartilhada da equipe de direção da ADBCE. Os conjuntos de elementos que integram a figura foram selecionados com base nos dados encontrados nas entrevistas com os R3, R4 e R5. Desta forma, os conjuntos de elementos que envolvem a mudança da visão compartilhada foram relacionados com as mais importantes citações das entrevistas obtidas junto aos entrevistados. Estas citações que puderam dar suporte à análise dos dados são apresentadas na Tabela 13, a seguir, de modo a explicar e detalhar os conjuntos de elementos apresentados na Figura 10.

ELEMENTOS DE MVC	TRECHOS DAS ENTREVISTAS QUE DETALHAM A MVC
<p><u>MVC 1:</u></p> <p>[Insatisfação; aprendizagem; formação inicial da visão individual; profissional; experiências; competências]</p>	<p>a) “... fui professor de escola... trabalhei também na secretaria de esportes numa cidade vizinha de Rio Claro... lá eu trabalhei em projeto social... decidi em um momento da minha vida abandonar minha profissão... montei uma empresa uma loja e distribuidora... fui chamado num concurso público... para montar essa empresa resolvi pegar esse emprego... o esporte na verdade de alguma forma não sei explicar me atraiu de novo... então ali eu comecei a gostar do esporte... eu estava aprendendo administração por causa da loja, eu fiz muitos cursos principalmente no SEBRAE foi aonde eu falei ‘opa eu vou volta para esporte e vou levar esse conhecimento administrativo para prática no esporte’...” (R3)</p>
<p><u>MVC 2, MVC 3 e MVC 4:</u></p> <p>[Estratégia de serviços; conversa estratégica; formação básica da visão da equipe; formação das características da equipe; compatibilidade de experiências; competências; complementaridade; relações pessoais; reforço da visão da organização; dependência; dependência do poder público]</p>	<p>b) “... e eu sou efetivo da secretaria de esportes, um outro professor que começou comigo, com estagiário, ele prestou um concurso e se efetivou, e tinha outros professores e alguns ex atletas que ajudavam de alguma forma...” (R3)</p> <p>c) “... entrei no projeto porque tinha como objetivo o cenário de educação física... é um esporte pouco conhecido. Assim, que eu terminei a faculdade, eu fui atrás desse tipo... conheci o R3, trocamos ideias, e acabou formando o projeto.” (R4)</p> <p>d) “... eu comecei a jogar handebol num projeto da faculdade... sempre apaixonado por handebol né... mas depois eu saí, perdi esse contato com o handebol, porque comecei a trabalhar numa outra cidade... eu desenvolvi nesse meio tempo numa escolinha de handebol com trabalho voluntário... fui apresentado pra eles (R3 e R4) e falei pra eles que também tinha uma turminha de handebol... e foi ai que eu conheci mais de perto esse projeto... foi quando o R3 me convidou para fazer parte do projeto né, a partir de 2011 então eu assumi...” (R5)</p> <p>e) “... temos hoje dezessete turmas em sete locais diferentes na cidade...” (R3)</p> <p>f) “... desde que eu entrei... aumentou muito o número de alunos, porque aumentou o número de polos consequentemente. Mais alunos participando do projeto, e começamos a... expandir, divulgar em escolas, divulgar em locais da Prefeitura, em áreas da cidade... em 2009 tinha 2 polos, de 2009 a 2015 a gente conseguiu chegar a esses 17 turmas... em 2009, conseguimos formar equipes para participar de campeonatos.” (R4)</p>

	<p>h) "... a gente atende em escolas, quadras de escolas públicas, quadras da Prefeitura e quadra do SESI... dois clubes da periferia que são clubes de mais baixa renda... a gente atende nesses locais." (R3)</p> <p>i) "... um ponto fraco ainda é depender bastante do poder público..." (R3)</p> <p>i.1) "... durante todo esse período de 2005 a 2015, todos os anos sempre acontece da Prefeitura... de repente em determinado momento, não ter mais condições de ajudar." (R4)</p> <p>i.2) "... um ponto crítico difícil é a questão da própria Prefeitura... essa falta de cobertura da Prefeitura... porque é um projeto esportivo mas também social e então acho que essa falta de apoio do poder público é o que mais dificulta no sentido da gente realizar mais ações de repente de até abranger uma parcela da cidade que a gente ainda não conseguiu atingir." (R5)</p>
<p><u>MVC 5 e MVC 7:</u></p> <p>[Conversa estratégica; reconhecimento de oportunidades; complementaridade; estabelecimento de parcerias para captação de recursos para qualidade dos serviços; diminuir as dificuldades]</p>	<p>j) "Conseguimos um negócio muito importante para o nosso projeto, foi uma ajuda enorme, um diferencial. Nós conseguimos, se eu não me engano em 2012, foi da empresa Tigre. Com esse apoio, todos os anos, ela compra todos os materiais do projeto... Então, isso foi um chamativo muito grande para o projeto..." (R4)</p> <p>k) "... atualmente a gente teve apoio do Rotary Club, tem nos ajudado bastante. A gente tem tido dificuldade nesse sentido, financeira. A gente tem realizado algumas ações com algumas empresas que viram a importância do projeto, estão nos ajudando a resolver estes problemas... Nós também conseguimos o apoio de uma empresa do Sul, que monta brindes... Eles fizeram pra gente, chaveiros e broches com o logo do nosso projeto, para que a gente vendesse e arrecadasse dinheiro..." (R4)</p>
<p><u>MVC 6:</u></p> <p>[Conversa estratégica; reconhecimento de oportunidades; independência para estabelecer parcerias e captar recursos; cenários e possibilidades diferentes; ampliação gradual da visão]</p>	<p>l) "... nós fundamos a organização nós que digo eu e outros professores que trabalham com handebol pelo conhecimento, pela credibilidade que nos temos um com o outro, só que nós já fundamos pensando em ampliar o trabalho então ela não é de handebol ela é de qualquer esporte de qualquer atividade, hoje as atividades desenvolvidas por ela são as de handebol e nós estamos começando a desenvolver um trabalho com professores de voleibol..." (R3)</p> <p>l.1) "... só que isso não tinha como vir para o projeto de forma direta, então a gente começou a emprestar a associação de outras pessoas... 'oh você empresta o seu CNPJ pra gente concorrer uma verba?', e aí foi onde a gente falou 'oh para, vamos parar com isso, vamos fazer uma associação nossa, porque a gente tem um perfil de trabalho e a gente se conhece, confia um no outro'... então foi aí que a gente construiu a organização, pra que através dela, a gente pudesse começar a fazer esses relacionamentos, conseguir captar recursos, participar de concorrências, de leis de incentivos..." (R3)</p> <p>m) "... um dos nossos objetivos, tentar se sustentar dependendo o menos possível da prefeitura, que é o órgão que a gente mais depende e o órgão que mais fura, corta, sempre tem crise. Então é um negócio inconstante. Então, o nosso objetivo é criar uma associação, consegui este apoio através de leis de incentivo, para que a gente consiga no futuro não ser tão dependente..." (R4)</p> <p>n) "... mas é uma associação que foi montada pra que a gente conseguisse ai desenvolver alguns trabalhos, algumas parcerias né, até projetos de leis de incentivo, que é o que a gente está correndo atrás e alguns projetos que vem</p>

	aparecendo para agregar.” (R5)
<p><u>MVC 8:</u></p> <p>[Indisponibilidade de dedicação integral; dependência; frustração subjacente e abandono gradual de elementos da visão da equipe de direção e da possibilidade de novas parcerias; falta de planejamento; necessidade de processos para melhorar a gestão, estrutura e qualidade dos trabalhos, diminuir as dificuldades]</p>	<p>o) “... nós não temos ainda um sistema por ser uma associação pequena, de prestação de contas, nós não trabalhamos ainda com leis de incentivos, ainda não temos isso é um dos motivos que nos estamos mudando nosso estatuto pra conseguir concorrer a essas verbas.” (R3)</p> <p>o.1) “... mas se a gente tivesse, com essa estrutura mais clara mais bem definida, eu tenho certeza que nós teríamos mais autonomia, mais coragem, mais estrutura pra ir atrás de outros parceiros pra fazer um repasse direto pra gente, então pelo fato da gente ainda não receber, não tem tempo pra trabalhar, a associação ela, o trabalho dela ocorre nas nossas horas extras de trabalho, então eu tenho meu trabalho, as outras pessoas tem os trabalhos deles, os professores, tem os trabalhos pedagógicos deles... as pessoas que trabalham nela fazem isso de forma voluntaria e não tem tempo pra se dedicar...” (R3)</p> <p>p) “... por conta do meu outro trabalho, meu outro trabalho ainda com outras escolas em outras cidades e aí foi assim que eu fui agregando ao projeto, nesse ano de 2015 a equipe adulta acabou, nós não tivemos mais equipe adulta...” (R5)</p>

Tabela 13. Citações para fundamentar a análise dos dados - IGSE.

Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

Como exposto ao final da seção anterior, chegamos a Figura 11 abaixo, exibindo os principais FI na formação de NEVC da equipe de direção da ADBCE.

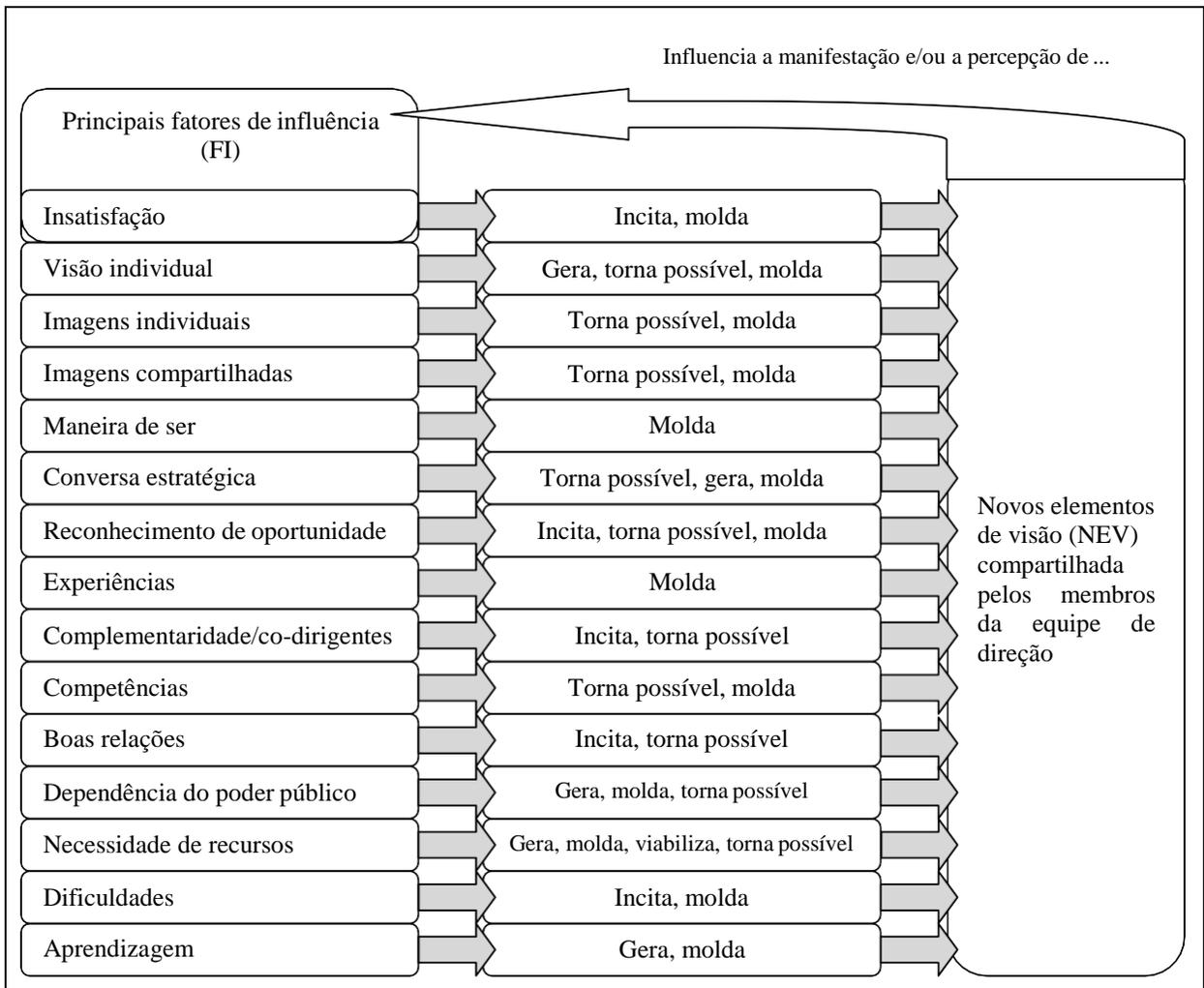


Figura 11. Formação de novos elementos da visão do ADBCE.  
 Fonte: dados das entrevistas – elaborado pelo autor.

A apresentação dos resultados das análises intracasos continua com a seguinte seção sobre o grupo 2 de POETS, iniciando pelo caso do IRPT.

## 4.2 ANÁLISE INTRACASO DE POETS GRUPO 2

### 4.2.1 Caso 3: Instituto Rugby Para Todos - IRPT

O Instituto Rugby Para Todos – IRPT é OTS que atua com a manifestação educacional do esporte no ensino do rugby, com a visão de promover a cidadania através do trabalho com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. O IRPT trabalha com orçamento anual médio de R\$ 2 milhões (através de LIE, patrocínios e doações). Embora atuem com a manifestação educacional do esporte, as ações culminam naturalmente na formação de atletas, visto o desenvolvimento de beneficiados que se destacam em nível competitivo e integram as equipes em diferentes categorias nos torneios e campeonatos. Alguns beneficiados pelo IRPT, entre os que atuam em nível competitivo, três são considerados destaque pelo motivo de atuarem pela Seleção Brasileira de Rugby, convocados em 2012 e 2015 e que podem fazer parte do grupo que disputará os Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro. Um deles, além de jogar em alto nível, cursa o ensino superior e atua como colaborador do próprio IRPT.

O IRPT é uma organização projetada com um grupo multidisciplinar que pretende tornar-se um modelo que possa ser replicado em diversos contextos e que influencie nas políticas públicas e que seja exemplo para outros empreendedores sociais. Foi idealizado por dois experientes jogadores de rugby, inicialmente em 2004, por meio de uma ação social (Ação Social Rugby para Todos – ASRPT). Ambos se conheceram na adolescência em um clube de rugby no qual ainda atuam como atletas. Moradores do bairro do Morumbi cresceram nas redondezas de Paraisópolis (bairro fronteiro), no qual observaram a necessidade de suprir demandas educacionais e de lazer da comunidade. Até mesmo antes de iniciarem o trabalho voluntário, ambos visitaram projetos e organizações para obter informações sobre como estabelecer parcerias e elaborar projetos.

Iniciaram com a divulgação do projeto social nas escolas da região e logo o trabalho voluntário estava atendendo um grupo inicial de 100 beneficiados, algo inesperado para ambos. No primeiro ano de atividade aprenderam a identificar demandas e estruturar os trabalhos. Com o surgimento de novas demandas de atendimento e necessidades de recursos, entenderam por bem buscar outras soluções e, em 2005, associaram-se a uma ONG com estrutura jurídica própria.

Esta ONG também iniciando sua atuação em causas sociais, com foco na saúde, perceberam que o esporte poderia ser mais um elemento de atuação. Desde então foi efetivada a parceria com a Ação Social Rugby para Todos (ASRPT). Com o aumento da demanda de atendimento, como meio de buscar recursos, os idealizadores da ação social elaboraram projetos para obter incentivos financeiros e patrocínios, aproveitando a estrutura jurídica da ONG parceira. Assim, em 2006, obtiveram a aprovação do primeiro projeto para financiamento através do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMCAD-SP).

Com o conhecimento da possibilidade de obter financiamento público para projetos que visam garantir direitos sociais, perceberam que este poderia ser o caminho para conseguir mais recursos, tanto para continuidade de projetos quanto para implantar outros novos. Neste mesmo ano, após divulgação procurando voluntários para ministrar aulas, um profissional de psicologia comportamental firmou uma parceria a ASRPT. Foi o ponto de partida para iniciar a formação de uma equipe multidisciplinar para orientar e qualificar o trabalho com os beneficiados.

Também no ano de 2006, a ASRPT conseguiu aprovação do primeiro projeto pela LIE Federal. Foi o primeiro grande projeto que possibilitou melhor estruturação da ASRPT devido a maior proporção de verba. A estruturação do projeto foi direcionada quanto à alocação e aplicação de recursos. Novas proporções de verbas através da LIE vieram de projetos aprovados em 2007 e 2008. Com novo aumento de demanda para atendimento, a equipe de professores precisou ser reforçada. Como ambos os idealizadores mantinham a centralidade da direção da ASRPT, desde os processos administrativos às aulas, observaram que, além de professores, necessitavam formar uma equipe com outros profissionais (psicólogos, supervisores, coordenadores, gerente de operações e voluntários).

A parceria com a ONG durou de 2005 a 2009 e neste período a ASRPT ainda teve mais um projeto aprovado e financiado pelo FUMCAD-SP. A parceria foi importante devido a oportunidade de aprender sobre gestão e elaboração de projetos para financiamento de recursos públicos. Em comum acordo a parceria foi finalizada. Com a experiência adquirida, ASRPT passou a atuar com independência atentando-se ao projeto de rugby que teve crescimento contínuo desde o início em 2004. Em 2009, o IRPT foi fundado, possibilitando, assim, maior autonomia nas ações do grupo de colaboradores por meio de um Instituto com características próprias.

Entre os anos de 2004 e 2009 foram realizados mais de 20 projetos, atingindo aproximadamente 2 mil beneficiados, entre crianças e adolescentes. Em 2015 essa marca atingiu a média de 5 mil beneficiados, incluindo o projeto permanente na comunidade de Paraisópolis e demais atividades em escolas, empresas e demais parceiros, onde foram realizadas clínicas e formações, com incentivos da LIE Federal e Estadual. O sucesso atribuído ao IRPT é devido à consolidação da metodologia de atendimento aos beneficiados, que além de fidelizar, mostra que o rugby pode ser uma importante ferramenta de inclusão social e promoção da cidadania.

Um dos fatos importantes para a o crescimento das atividades da ação social que culminou na fundação do IRPT, foi a eleição do rugby, pelo Comitê Olímpico Internacional, para compor as modalidades esportivas dos jogos Olímpicos de 2016 no Brasil. Também, com o incremento de propagandas em mídias de uma empresa brasileira fornecedora de materiais esportivos (Topper) com o slogan “rugby, isso ainda vai ser grande no Brasil”, as pessoas, de modo mais abrangente, começaram a conhecer o rugby e as empresas procuraram entender como poderiam se relacionar com a modalidade.

Os fundadores do IRPT viabilizaram em 2013 a Escolinha Social Rugby Rio em parceria com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Tal iniciativa já era projetada buscando implantar a metodologia do Instituto na região em virtude dos Jogos Olímpicos. Este projeto também foi possibilitado através da LIE Federal. Inicialmente foram implantados três polos em praias (Copacabana, Ipanema e Flamengo) e uma unidade de atendimento em outra comunidade (Chácara do Céu, vizinha ao Vidigal). Com a média de 150 atendimentos em 2014, um dos objetivos de expansão do IRPT é atingir 200 beneficiados até os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016. Os jogos são tidos como meio de aumentar a identidade com a modalidade esportiva. Neste projeto destaca-se o fato de que a equipe de colaboradores é regional, inclusive a responsabilidade de um dos diretores do Instituto.

A formação de uma equipe no Rio de Janeiro foi uma estratégia para que esta expansão pudesse ser concretizada. Buscou-se mão de obra qualificada na própria localidade onde o projeto iria ser estabelecido. Essa estratégia é considerada uma necessidade devido a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada em regiões onde o rugby ainda não está sendo fomentado ou com pouca ou nenhuma organização que contribua com a modalidade. O IRPT está estruturando um novo projeto para que seja viabilizado em Minas Gerais, com maior possibilidade de formação de equipe.

Embora os projetos fossem aprovados, a captação de recursos, em alguns momentos, foi prejudicada ou pela não captação, pela demora de outras organizações em fornecer os recursos ou pela captação em proporção menor à demanda necessária. Em meados de 2010 o IRPT passou por esta fase. Em 2014, ano de Copa do Mundo no Brasil, o Instituto também teve problemas na captação de recursos visto que os olhos das organizações governamentais e do mercado estavam voltados à realização deste mega evento esportivo. Como a gestão é baseada nos incentivos financeiros da LIE e verbas de patrocínios, estes motivos fizeram com que o IRPT passasse por momentos críticos. Neste caso, existe a conversa entre a equipe de direção, funcionários e colaboradores voluntários para adequação dos trabalhos e motivação para continuar no IRPT.

Desde muito cedo, muito do que aconteceu com o IRPT foi de forma espôntanea. Como os projetos foram sempre bem planejados e os resultados eram aparentes, as pessoas, as empresas e a mídia vieram até o Instituto. O IRPT foi considerado, através de uma pesquisa desenvolvida pela mesma agência de propaganda utilizada pela Topper, “a marca mais forte e com maior visibilidade na mídia antes da Confederação Brasileira de Rugby, época na qual a entidade chamava-se Associação Brasileira de Rugby” (2010). Esta entidade não trabalhava com comunicação. Já o IRPT, embora não tivesse uma assessoria de comunicação, foi alvo de muitas matérias em mídia audiovisual. Como as características da classe social dos atletas de rugby destoavam das crianças e adolescentes moradores de áreas em situação de vulnerabilidade social, a ação social conseguia maior visibilidade. Atualmente o IRPT é considerado uma das principais organizações de fomento ao rugby, mesmo sem grandes investimentos de marketing.

Para contribuir de forma significativa para desenvolvimento da visão da equipe de direção, o IRPT conta com o seguinte quadro e posição dos membros da equipe:

- Conselho de Administração;
- Diretor Geral (fundador-dirigente);
- Diretor Administrativo (Fundador-dirigente, respondente 6 – R6).
- Diretor Regional.

Os diretores passaram a se dedicar somente ao projeto em 2007. Frisa-se que o Conselho de Administração não é atuante, ponto este destacado como um fator crítico. O diretor geral, 37 anos, formado em economia, com experiência administrativa atuando como fazendeiro. O diretor administrativo (R6), 34 anos, estudava geografia da Universidade de São Paulo e atuava como estagiário. Na mesma Universidade, o R6 organizou uma equipe de rugby. A partir do interesse

pelo rugby e por ser atleta da modalidade, além do fato de prestar serviços voluntários com crescente demanda de trabalho, o R6 decidiu mudar o foco de interesse e largar os estudos. Ato contínuo o diretor geral tomou a mesma decisão em relação a sua carreira profissional, motivo pelo qual, ambos, passaram a atuar e gerir a ASRPT.

Ambos os fundadores, embora desenvolvam tarefas específicas em maior parte elas são complementares. O diretor geral (fundador-dirigente) atua no campo em contato com os processos rotineiros da equipe de supervisores, coordenadores, professores e voluntários. O diretor administrativo (R6) atua com planejamento de projetos, aproveitando sua formação em redação de textos, e a área financeira, em ambiente mais burocrático e interno do Instituto. As tarefas se complementam por serem dependentes, pois em variados momentos, ambos precisam atuar nestas tarefas para tomar conhecimento e posteriormente tomar decisões conjuntas. Esta divisão ocorreu de forma natural. O R6, desde o início da ação social atuava com os projetos para incentivo financeiro, captação de recursos e prestação de contas, embora o diretor geral tenha conhecimento e experiência sobre tais processos. Como partilham da mesma visão de futuro, ao passo que têm mais tempo para empreender, podem concentrar as atuações na gestão do Instituto com foco nos planejamentos, e não mais nas atividades operacionais.

A partir de 2014, buscando o desenvolvimento institucional do IRPT, novos profissionais passaram a integrar a equipe. O Instituto contratou uma secretária, já promovida a assistente financeira, e um gerente de comunicação. Essa nova composição de equipe vem estuturar o Instituto, expor suas atuações junto ao poder público e aos patrocinadores, além de buscar um melhor nível de organização dos processos administrativos. Em 2016 foi criada a área comercial do Instituto para prospecção de expansão e captação de recursos. Embora já estabelecidos no setor com um modelo de gestão bem definido, as demandas continuam a aumentar, por isso, a área comercial pode ser um meio de sustentar com segurança todo o trabalho desenvolvido. Para isso, em 2015 foi contratada uma consultoria comercial para criar uma estratégia de reposicionamento do IRPT no setor.

Alguns patrocinadores contribuem de forma diferenciada com o projeto, seja no fornecimento de recursos financeiros, seja no envolvimento enquanto empresa envolvida voluntariamente com o bem estar social. Reuniões com os presidentes ou os diretores ocorrem, mas eles não influenciam diretamente as estratégias do Instituto. Em outros casos, empresas

parceiras visitam o IRPT para planejar ações conjuntas, como exemplo, ações de marketing institucional voltadas para seu público interno.

Em alguns momentos este contato mais direto com as empresas é prejudicado por intermediários que têm, nessa intermediação para fornecimento de recursos e patrocínio, um meio de exploração de mercado. Outras empresas são parceiras majoritárias na relação de incentivos financeiros junto ao IRPT. Como exemplo, o Instituto CCR, da empresa do Grupo CCR, uma das maiores empresas de concessão de infraestrutura com atuação nos segmentos de concessão de rodovias, mobilidade urbana e serviços, investe em diversas organizações sociais, clubes esportivos e a própria Confederação Brasileira de Rugby, que têm como objetivos o desenvolvimento social e esportivo. A CCR tomou conhecimento das atividades do IRPT através de uma empresa que elabora ações de comunicação, marketing e responsabilidade social para empresas que investem em projetos culturais e esportivos utilizando a LIE (JLeiva, cultura e esporte). A estruturação do IRPT e a exploração comercial visa diversificar as parcerias com outras empresas e não ser dependente de uma ou outra.

As atividades desenvolvidas pelo IRPT são planejadas e dependem de decisão coletiva da equipe de direção em parceria com os demais funcionários. Como todos são pessoas chave, as tomadas de decisão buscam respeitar sempre o propósito do Instituto em prol dos beneficiados. O planejamento das ações leva em consideração fatores críticos (pontos positivos e negativos) passados para que sejam projetados novos objetivos. Nesta perspectiva, observa-se que a comunicação entre os membros da equipe de direção, funcionários e colaboradores versam sobre o planejamento de objetivos e estratégias. Indicam também que a comunicação por meio de conversas pode influenciar a visão de futuro do IRPT. Estas informações aqui expostas foram extraídas da entrevista com o R6 (ver Figura 10 e Tabela 14) de modo a esclarecer empiricamente os fatores de influência na formação e evolução da visão da equipe de direção do IRPT e os elementos de mudança da visão compartilhada (MVC).

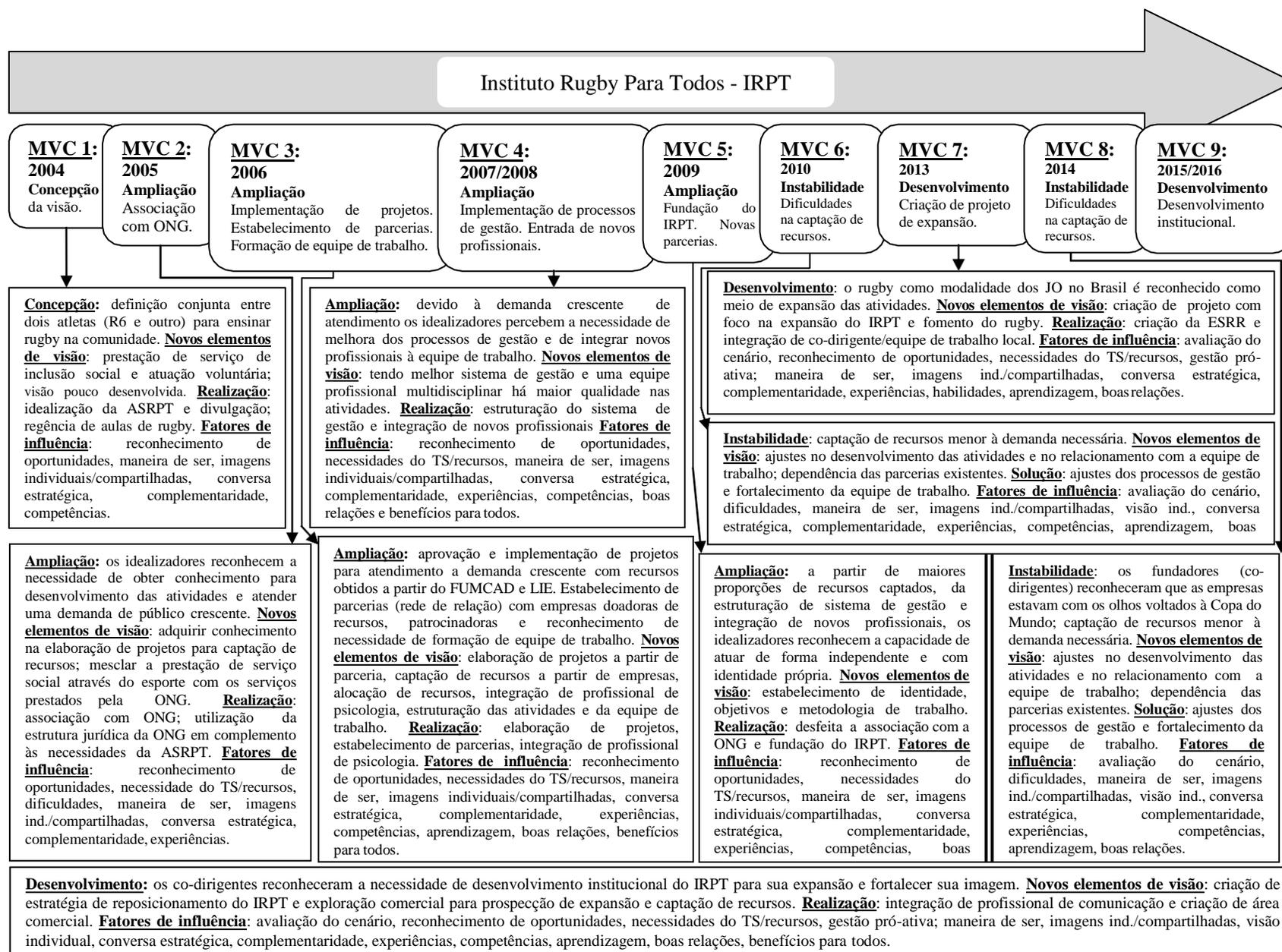


Figura 12. Formação e evolução da visão da equipe de direção do IRPT.

Fonte: dados da entrevista – elaborado pelo autor.

A Figura 12 apresenta a análise dos dados empíricos e segundo a cronologia de eventos de maior destaque sobre elementos que influenciam a visão compartilhada da equipe de direção do IRPT. O conjunto de elementos que integram a Figura 12 foi selecionado com base nos dados encontrados na entrevista com o R6. Para dar suporte à análise dos dados, são apresentadas na Tabela 14 as principais citações da entrevista obtida junto ao entrevistado de modo a explicar e detalhar o conjunto de elementos que influenciam a mudança da visão compartilhada pela equipe de direção do IRPT.

ELEMENTOS DE MVC	TRECHOS DAS ENTREVISTAS QUE DETALHAM A MVC
<p><u>MVC 1:</u></p> <p>[Desejo; conversa estratégica; formação da parceria; complementaridade; visão pouco desenvolvida; falta de planejamento]</p>	<p>a) “... quando eu estava no colégio, eu comecei a jogar rugby e foi o esporte que eu escolhi, né? Para eu praticar, mais seriamente assim. Eu entrei na faculdade... Lá eu fiz um time de rugby, montei um time de rugby... e em 2004, durante a minha graduação, eu comecei a fazer esse trabalho voluntário, que começou a crescer... Eu mudei o foco, na verdade... porque eu estudava geografia, fui trabalhar com esporte, acabei mudando o meu foco e deixei o curso um pouco de lado... Mas foi uma informação importante, para a minha vida, em relação à minha formação social, visão e isso sim, ajudou no projeto, né? Então desde o ano de 2004... a gente teve essa ideia, a gente começou a fazer um trabalho voluntário...” (R6)</p> <p>b) “... a gente joga no mesmo clube... a gente se conheceu no clube como jogador, e a gente é vizinho de bairro... a gente teve essa ideia junto, de fazer um projeto social... fazer o trabalho voluntário ‘vamos ensinar rugby, vamos fazer’... mas a gente ia precisar se estruturar... a ideia era essa realmente... a gente não tinha definido a nomenclatura, mas a ideia era ser uma ONG...” (R6)</p>
<p><u>MVC 2:</u></p> <p>[Reconhecimento oportunidade; conversa estratégica; formação básica da visão; desenvolvimento da visão e gestão estratégica; formação de parceria para aprendizagem e expansão dos serviços]</p>	<p>c) “... deu muito certo desde o início, a gente teve muito aluno na primeira aula, a gente tinha quase 100 alunos e a partir disso, a gente começou a cobrir as demandas, que o projeto apresentou... uma coisa que a gente fez voluntariamente, a gente queria estar lá fazendo, então, surgiram demandas, problemas e a gente foi lá resolver, buscar soluções. E com o tempo, a coisa foi crescendo, virou uma ONG. Primeiro, a gente se associou a uma ONG, usava a estrutura jurídica...” (R6)</p> <p>c.1) “... O foco deles era mais saúde e outras áreas. Eles tinham interesse em ter um braço no esporte e educação, então, a gente acabou fazendo essa parceria. A gente não tinha uma estrutura jurídica, então, para a gente poder inscrever projetos, buscar patrocínio, a gente precisava de um CNPJ, para fazer uma compra. Foi interessante nesse sentido e a gente aprendeu também, um pouco de gestão...” (R6)</p>
<p><u>MVC 3, MVC 4 e MVC 5:</u></p> <p>[Estratégia de serviços; conversa estratégica; complementaridade; estabelecimento de parcerias para captação de recursos para expandir os serviços; implementação]</p>	<p>d) “... a gente aprendeu a trabalhar com as leis de incentivo... em 2006, por aí, é que a gente teve o primeiro patrocínio grande de lei federal. Então, a gente começou a trabalhar com uma verba um pouco maior e foi o ano que a gente conseguiu estruturar e fazer um pouco mais o que a gente acreditava...” (R6)</p> <p>d.1) “... como a gente já tinha identificado as demandas, e visto que precisava de uma equipe maior de professores, de psicólogos, que a gente precisava de um coordenador, precisava de um supervisor, precisava de um cara que fizesse só a parte operacional, que cuidasse de material, e contratasse transporte, enfim, tem</p>

<p>processos para melhorar a gestão, estrutura e qualidade dos trabalhos, diminuir as dificuldades; necessidade de formação de equipe de trabalho; trabalho em equipe; reforço da visão; experiências; competências; independência; desassociação entre parceria; cenários e possibilidades diferentes; ampliação gradual visão; gestão estratégica pró-ativa; reconhecimento oportunidades]</p>	<p>uma série de coisas que a gente começou a separar, porque não dava mais para a gente fazer tudo né?...” (R6)...</p> <p>e) “... em 2005, 2006, teve a entrada de um psicólogo que procurou a gente, que também foi um marco importante...” (R6)</p> <p>f) “... a gente chegou num consenso, que era melhor a gente ter mais autonomia, né? para fazer nossas coisas... já que a gente já tinha aprendido a fazer... em 2009 é que a gente foi abrir o Instituto, né?...” (R6)</p> <p>g) “... um fator muito importante dentro da história do Instituto, foi que... quando o rugby voltou a ser olímpico, né? então, a partir desse momento, todo o cenário mudou... as pessoas passaram a saber o que é que é rugby, as empresas passaram a buscar, passaram a querer entender mais o que que é o rugby, para poder se relacionar...” (R6).</p> <p>h) “... como a gente já era um projeto de rugby, consolidado independente do movimento Olímpico, a hora que, passou a ter mais visibilidade... a gente tem, já tinha de mídia espontânea... então, a gente acabou conseguindo essa visibilidade... A gente nunca teve assessoria de imprensa, a gente nunca teve um setor de captação, a maioria do patrocínio que chegou... porque o projeto era bem feito, não que a gente tenha investido nisso...” (R6)</p> <p>i) “... a gente tem algumas empresas, que trabalham mais junto... no planejamento. Não que eles queiram determinar o que vai ser feito, tipo de atividade... Mas são empresas que são interessadas em poder se integrar, com a causa e tudo o mais... a Outback, é uma empresa que se envolve bastante. A CCR, por exemplo, eles dão muito dinheiro, mas não se envolvem tanto, talvez até pelo tamanho da empresa, é muito grande. Então, o que tem é assim, às vezes, é reunião com diretor, com presidente... mas eles não fazem parte do dia a dia... A Montana, é uma empresa que está há uns três anos com a gente, e eles se aproximaram esse ano agora, de começar a visitar o projeto e pensar ações conjuntas...” (R6)</p> <p>j) “... Mas nem sempre é fácil fazer essa aproximação. Muitas vezes, tem intermediário, e isso é uma coisa que muda também. Quando a gente tem mais contato com o patrocinador, a gente consegue fazer mais esse tipo de coisa; quando tem intermediário, não é interessante para o intermediário...” (R6)</p>
<p><u>MVC 6 e 8:</u></p> <p>[Instabilidade na visão da equipe de direção; dificuldades em captar recursos; dependência de parcerias; avaliação de cenário; ajustes dos processos de gestão; relação com equipe de trabalho; boas relações]</p>	<p>k) “... A gente teve ano de captação, que ou foi fraco, ou demorou para a gente conseguir captar tudo o que a gente queria... mais ou menos, em 2010 por aí, a gente já teve um momento em que a gente ficou com muito pouco patrocínio, e caíram vários patrocínios e a gente teve que contar com o trabalho voluntário dos professores... Então, foram momentos críticos, mas também foram positivos, porque a gente conseguiu conhecer melhor a equipe, enfim, amarrar a equipe e a gente teve situação semelhante, mais recentemente, numa proporção menor, né?... foi 2014, ano de Copa...” (R6)</p>
<p><u>MVC 7 e 9:</u></p> <p>[Reconhecimento de oportunidade; estabilidade organizacional; conversa estratégica; avaliação de</p>	<p>l) “... em 2014, a gente começou a estruturar a parte institucional, a gente contratou uma secretaria, que em 2015, virou uma assistente financeira e um gerente de comunicação. Então, hoje em dia, a gente tem uma equipe de escritório também, que nunca teve antes, que cuida da parte financeira, é um braço, né? que me ajuda a cuidar da parte financeira...” (R6)</p>

cenário; surgimento de visão de profissionalização e expansão; realização da visão de expansão; interesse em expandir parcerias e captação de recursos; gestão pró-ativa]	m) “... outro braço que cuida da comunicação, como um todo, desde redes sociais, site, planejamento, apresentações, vídeos enfim, peças publicitárias, tudo isso. Então, hoje em dia a gente está com uma frente, que ajuda a estruturar e dar o retorno patrocinador e fazer com que o instituto seja mais atrativo, né? para todo mundo e agora, em 2016, a gente criou uma área comercial, que é uma pessoa que vai cuidar de prospecção e captação de recursos. Quer dizer, a gente está tentando crescer, né? a gente sabe hoje em dia, a gente já tem o modelo bem definido, a gente quer crescer, a gente está em crescimento, mas a gente sabe que, para crescer tem que se estruturar... E para se estruturar, precisa de grana. Então, a gente está começando aí, a explorar mais esse lado comercial, para a gente poder crescer com sustentabilidade e segurança...” (R6)
---	---

Tabela 14. Citações para fundamentar a análise dos dados - IRPT.

Fonte: dados das entrevistas - elaborado pelo autor.

Esta análise intracaso indica que os FI na formação de NEV da equipe de direção do IRPT, conforme expostos na Figura 13. As relações entre os FI e os NEV estão indicadas por setas que também especificam os tipos de relação e causa (ver Tabela ?).

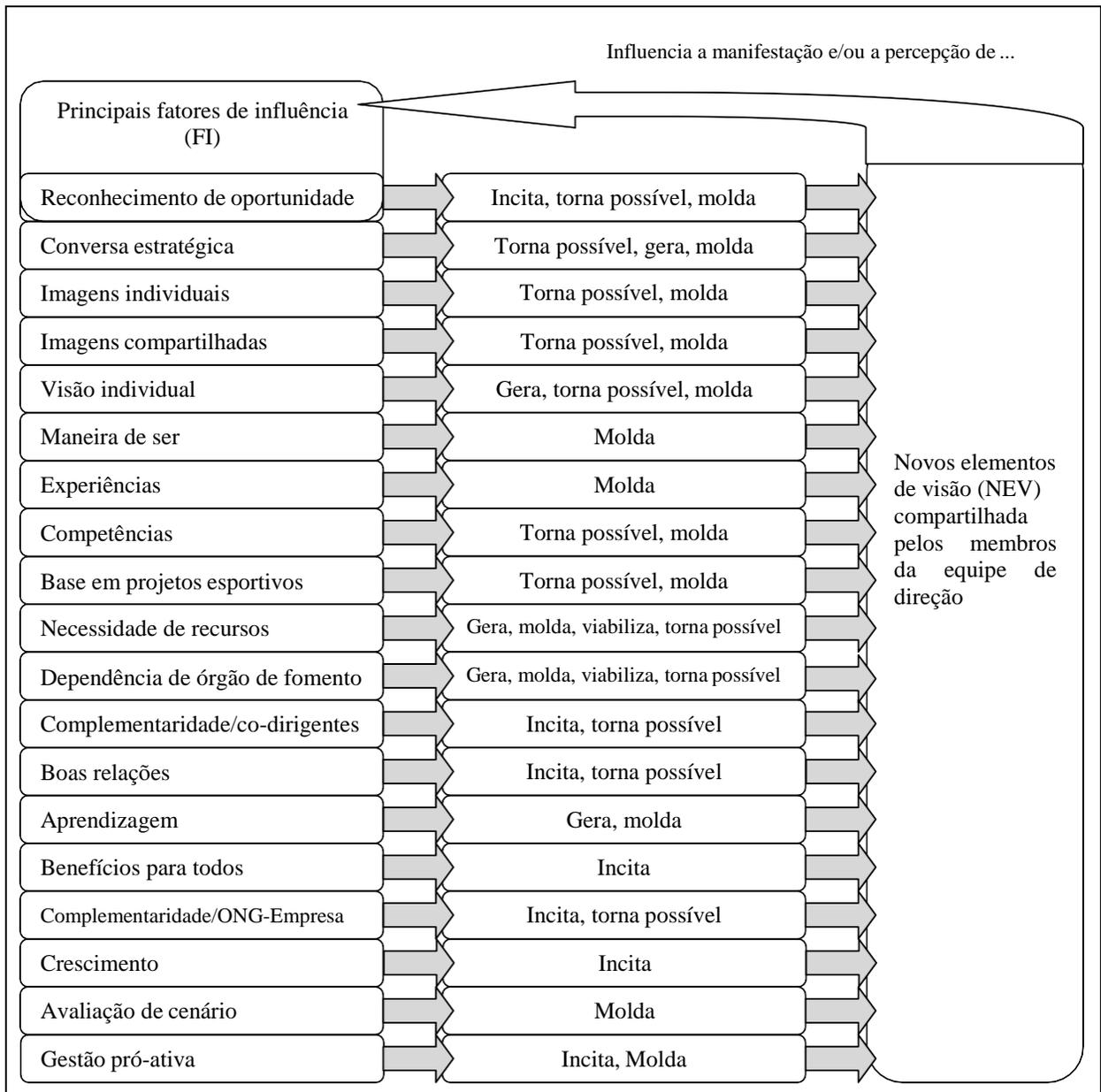


Figura 13. Formação de novos elementos da visão do IRPT.  
 Fonte: dados das entrevistas – elaborado pelo autor.

A apresentação dos resultados das análises intracasos continua com a seguinte seção sobre o caso da APVC.

#### 4.2.2 Caso 4: Associação Projeto Vida Corrida – APVC

A Associação Projeto Vida Corrida – APVC é uma OTS que atua com as manifestações educacional e participação do esporte, atendendo um público com faixa etária entre 4 e 80 anos. Atualmente a APVC tem um orçamento aplicado médio de R\$ 140 mil para iniciar os projetos de 2016, sem levar em consideração outros recursos que no decorrer do ano são doados e captados. Fundado em 1999, o projeto formalizou-se como Associação em 2011. O projeto tem origem nas atividades de sua idealizadora enquanto atleta amadora de corrida de rua. As atividades eram voltadas para mulheres moradoras da comunidade, na qual o projeto tem origem. Em 2000, em virtude de fato trágico familiar, no qual perdeu seu filho, também praticante da modalidade, pelas mãos de um adolescente, o atendimento englobou o atendimento às crianças, com atividades recreativas e desportivas.

Nessa perspectiva, a APVC beneficia a média de 450 participantes, entre crianças, jovens e adultos, tendo a média de 80% de mulheres e meninas. O projeto tem a visão de promover a inclusão social, saúde, autoestima e a qualidade de vida para um maior número de pessoas, sem distinção, com prioridade de crescente atendimento às crianças. Como o projeto é transparente, reconhecido inclusive internacionalmente através da parceria com uma grande empresa ligada ao esporte, um dos objetivos é que o modelo do projeto seja replicado pelo Brasil de modo que contribua com o desenvolvimento social.

As atividades desenvolvidas pela APVC contam com parcerias da iniciativa privada que fornecem suporte em recursos materiais, financeiros e operacionais. As atividades englobam palestras, treinamentos e eventos esportivos, inclusive a partir de alguns projetos elaborados para captação de recursos a partir da LIE. Em dados eventos, os colaboradores voluntários do projeto prestam serviços e em outros são contratadas empresas para toda a organização.

Em todas as ações da APVC, o objetivo final é multiplicar a responsabilidade social. Como resultados, alguns beneficiados retornam a estudo e fortalecem o convívio familiar, como exemplo. Outros resultados considerados naturais no esporte, em virtude do processo educacional e de inclusão social, dois beneficiados do projeto treinam em alto nível. Um deles integra a categoria de base de uma equipe de atletismo (Clube de Atletismo BM&F Bovespa em parceria com o Instituto IEMA) desde 2012. Outro treina em alto nível desde 2013 e poderá integrar a

equipe de atletismo paralímpica brasileira que competirá nos Jogos Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016.

Anteriormente à fundação da APVC, sua idealizadora fundou uma Associação de Moradores em 1998, juntamente com as mulheres da comunidade. Um dos objetivos da Associação era promover atividades esportivas e de lazer, assim o projeto de corrida de rua começou a tomar forma. A Associação para o desenvolvimento comunitário vivia dos dividendos deste projeto que passou a receber recursos materiais e financeiros de pessoas e empresas ligadas ao esporte. Por orientação de um dos beneficiados do projeto (membro da diretoria), este foi desvinculado da Associação de Moradores para que tivesse uma estrutura independente. A desvinculação ocorreu em 1999, com consequente fundação da ONG Projeto Vida Corrida.

Desde 1999 existe a parceira com uma empresa de design de interiores (FB&RB), visto a relação trabalhista entre esta e a fundadora do projeto. No mesmo ano foi firmada uma parceria com o SESC (ONG voltada para o bem estar social e mantida por empresas do setor de comércio e serviços), para a participação das mulheres e crianças beneficiadas pelo projeto nos eventos de corrida de rua, recreativos e desportivos, com fornecimento de transporte e alimentação.

Com o aumento da demanda de pessoas para atendimento, em 2004, foi notada a necessidade de contar com professores para ministrar aulas e atender a demanda. A fundadora então esboçou o programa “adote um professor” como forma de contar com professores voluntários que pudessem qualificar os atendimentos, porém recebendo uma ajuda de custo através de doações e patrocínios. O projeto então formalizou uma parceria com um grupo de três empresários responsáveis pelos recursos financeiros destinados à ajuda de custo para um grupo de cinco professores. Desta forma o atendimento aos beneficiados cresceu e atualmente estuda-se sobre a necessidade de compor este grupo com mais professores.

O fato mais importante para o crescimento do projeto ocorreu em 2009, com o convite para participar de um circuito de corrida de rua para mulheres, promovido por uma empresa de materiais esportivos (Nike Inc.), reconhecida internacionalmente. No evento esta empresa promovia uma iniciativa global (“*Gamechangers*”) para encontrar e premiar as melhores ideias e ações sociais que possibilitasse o envolvimento de meninas e mulheres no esporte. A iniciativa mantinha parceria uma organização internacional sem fins lucrativos (ONG Oshoka) com foco em empreendedorismo social. A APVC foi premiada com incentivo financeiro, estrutura de suporte e orientação para o desenvolvimento do projeto.

Sem qualquer outro apoio de grande porte, a R7 decidiu fazer com que a empresa Nike pudesse permanecer com a parceira. Uma das estratégias foi adquirir material esportivo com sua marca para que todos utilizassem no projeto. Foram registradas imagens de diversas ações do projeto para que a empresa tomasse conhecimento através de mídia social. A parceria foi prolongada e o projeto passou a ser conhecido internacionalmente. Atualmente a empresa é a principal financiadora e patrocinadora do projeto e contribuem com o desenvolvimento social local. A divulgação do projeto é parte das atividades da fundadora da APVC, que realiza a divulgação em mídias sociais e de alguma forma os parceiros tem visibilidade com esta prática.

Ainda em 2009, com a visibilidade do projeto, uma marca de isotônico envolvida no seguimento esportivo (Gatorade) e uma empresa prestadora de serviços na área de treinamento esportivo (4any1) tornaram-se parceiras do projeto. A notoriedade do projeto foi importante para a formalização de parcerias. Além de surgir convite para participar em eventos internacionais de corrida (na Europa) e entrevistas em emissoras de televisão, conquistaram outros prêmios e incentivos. Entre eles o Esporte e Cidadania (2009), Ação e Cidadania e Amigo do Esporte (2010), através da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer da Cidade de São Paulo; incentivo pela ONG Architecture For Humanity (2011) para construção de uma sede; Anu (2012), como melhor ação social do Brasil. O projeto da sede visa construir um polo esportivo e depende de burocracia do poder público, por isso ainda não está concretizado, no entanto o recurso está aplicado.

Outros reconhecimentos e divulgações do projeto ocorreram entre 2009 e 2015, através de participação em programas televisivos, reportagens em revistas, entrevistas e palestras para organizações especializadas visando o compartilhamento das ideias e ações da APVC. Em 2015, nova parceria foi firmada, desta vez com uma agência internacional de comunicação (Wieden+Kennedy), responsável pela divulgação do projeto a partir de um site próprio, além de outras mídias digitais e audiovisuais.

A APVC passou por alguns momentos críticos na composição da diretoria em 2010 e 2013. Alguns membros da diretoria, moradores da comunidade e beneficiados pelo projeto, pretendiam que recursos financeiros fossem objeto de benefícios pessoais. Por três momentos a condução dos recursos financeiros para benefícios próprios gerou instabilidade financeira. Estes membros foram convidados a se retirarem da diretoria e nova composição foi providenciada com pessoas engajadas e comprometidas com o projeto.

A equipe de direção da APVC é voluntária e foi composta por pessoas e profissionais que também são beneficiados pelo projeto. Esta forma de composição foi intencional para possibilitar maior transparência sobre as ações e prestação de contas dos recursos, inclusive para as empresas parceiras. Embora com uma equipe composta por quinze pessoas voluntárias, a gestão da APVC tem a centralidade na tomada de decisões em um grupo que efetivamente desempenha as funções consideradas mais importantes e que efetivamente contribuem para desenvolvimento da visão do projeto. São consideradas pessoas chave na direção:

- Diretora Executiva e Presidente (fundadora-dirigente, respondente 7 – R7);
- Vice Presidente;
- Diretor Financeiro;
- Diretor Jurídico;
- Diretora Técnica Esportiva.

A fundadora-dirigente (R7), 55 anos, com ensino fundamental incompleto, atua como decoradora de interiores na empresa parceira desde 1999 (FB&RB), além de dedicar-se ao projeto. Ao passo que praticava corrida de rua e orientava novos participantes que a procuravam durante seus treinos, conduziu o projeto até 2004 sem ajuda de outras pessoas. A APVC conta com a parceria de uma empresa de contabilidade sob a responsabilidade do diretor financeiro, membro da família da R7. O diretor jurídico, além de ter sido importante na desvinculação do projeto junto a Associação de Moradores, é responsável por garantir a legitimidade das documentações. A diretora técnica esportiva incumbe-se de elaborar os projetos para buscar incentivos financeiros (LIE) e responsabiliza-se por coordenar os professores que ministram as aulas.

Para gerir a APVC, a R7 adquire experiências através de sua participação em palestras, conferências e eventos. Ao longo de 2009, a R7 obteve experiência observando as atividades desenvolvidas pela Rede Esporte pela Mudança Social (REMS). Esta rede reúne diferentes organizações sociais que tem o esporte como instrumento de mudança social. Em 2010 passou efetivamente a integrar a REMS, participando dos eventos nos quais eram compartilhadas experiências de diferentes projetos e organizações. Durante o ano de 2015 dedicou-se quase que exclusivamente à APVC para participar de mais eventos e formalizar outras parcerias que podem ser concretizadas em 2016.

As reuniões de planejamento contam com a participação de todos os membros da diretoria. Estas ocorrem mensalmente e são formalizadas as documentações necessárias à

organização da APVC. Todos tomam conhecimento sobre todas as atividades e planejamentos da APVC. Apenas com relação aos projetos destinados a buscar incentivos financeiros através da LIE e outros procedimentos minuciosos, a participação dos membros da equipe de direção é restrita ao grupo de pessoas chave. Embora toda e qualquer decisão passe pelo crivo de toda a equipe, a R7 tem maior carga de responsabilidade na direção.

Como no caso da APVC, as reuniões com toda a equipe de direção e a participação da R7 em uma rede de organizações sociais torna possível a formação e evolução da visão compartilhada. Embora demonstrada uma competência central que molda sua participação na direção do projeto, seja planejando ações, adquirindo conhecimento em eventos e compartilhando experiências, a comunicação com todos os membros da equipe direção é um elemento que especializa o campo de atividades da equipe. Outros elementos que influenciam empiricamente a mudança da visão compartilhada (MVC) da equipe de direção da APVC podem ser reforçados com os conteúdos extraídos da entrevista com a R7 (ver Figura 11 e Tabela 15).

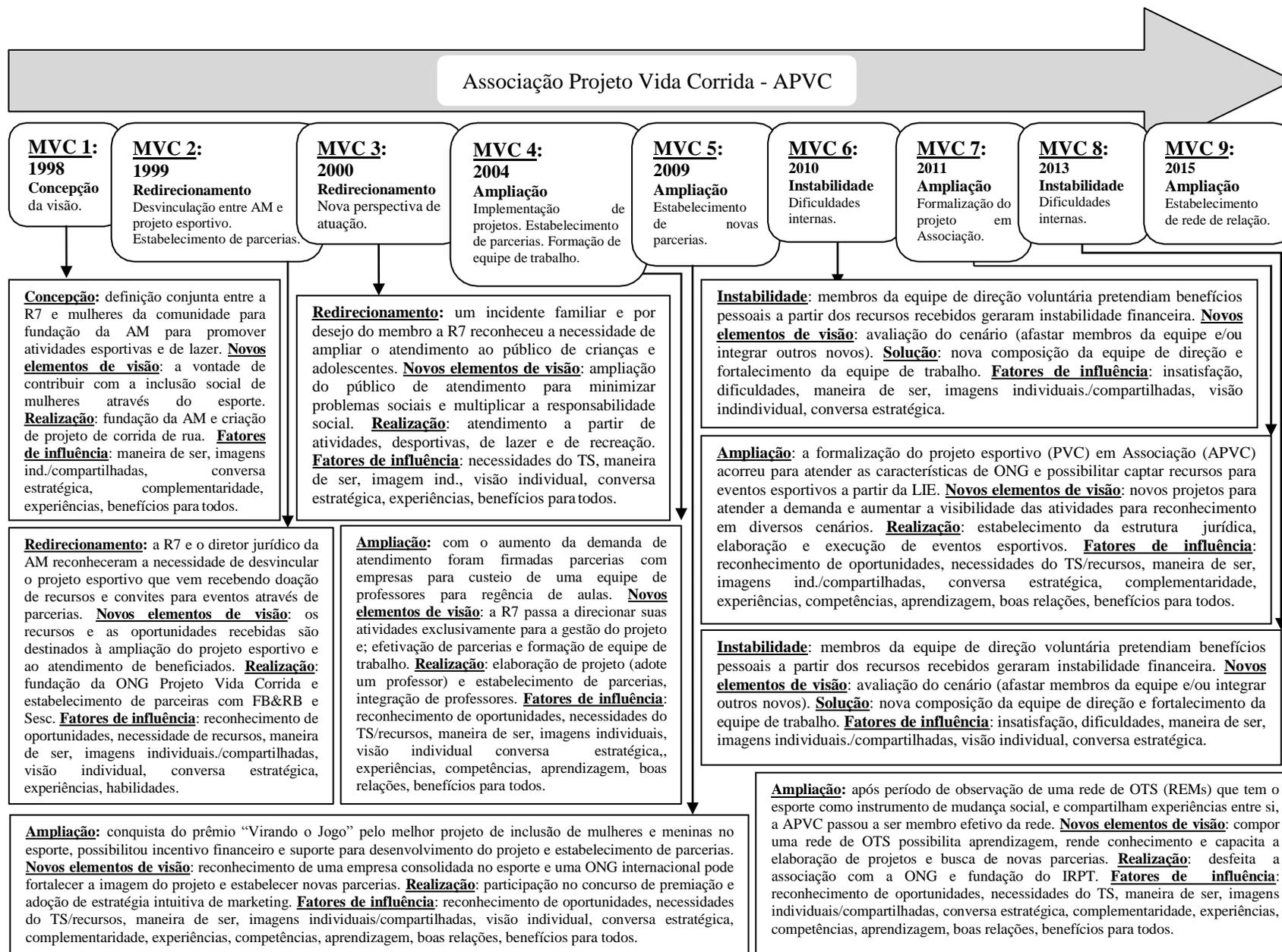


Figura 14. Formação e evolução da visão da equipe de direção da APVC.

Fonte: dados da entrevista – elaborado pelo autor.

Assim como nos demais casos que compõem a amostra de estudo, a Figura 14 apresenta a análise dos dados empíricos e segundo a cronologia de eventos de maior destaque sobre elementos que influenciam a visão compartilhada da equipe de direção da APVC. Os conjuntos de elementos que integram a Figura 14 foram selecionados com base nos dados encontrados na entrevista com a R7. Para dar suporte à análise dos dados, são apresentadas na Tabela 15 as principais citações da entrevista obtida junto à entrevistada de modo a explicar e detalhar o conjunto de elementos que influenciam a mudança da visão compartilhada pela equipe de direção da APVC.

ELEMENTOS DE MVC	TRECHOS DAS ENTREVISTAS QUE DETALHAM A MVC
<p><u>MVC 1:</u></p> <p>[Desejo; conversa estratégica; formação conjunta da visão inicial; complementaridade]</p>	<p>a) “... eu era a única mulher da comunidade a correr, e aí algumas mulheres em 1998, algumas mulheres da comunidade, começaram a me parar nos treinos e perguntar como era treinar... elas também queriam isso... Foi aí que nasceu a necessidade das mulheres a prática esportiva... eu resolvi... convidei as mulheres a correr comigo... Eu sei fazer bem isso, porque eu vivenciei a minha vida inteira... E aí, nasceu a necessidade de se formar uma associação de... documentar-se isso e aí eu convidei as próprias mulheres do projeto, ‘vamos montar uma associação?’. E aí, começamos com a associação de moradores... dentro do estatuto a gente tinha que trabalhar esporte e lazer...” (R7)</p>
<p><u>MVC 2:</u></p> <p>[Necessidade de desvinculação diante de crescimento; reconhecimento de oportunidades; conversa estratégica; independência; cenários e possibilidades diferentes; redirecionamento da visão inicial; estabelecimento de parcerias para captação de recursos]</p>	<p>b) “... foi em 1999 que veio a associação de moradores. E aí, dentro da associação de moradores, esse projeto, Vida Corrida cresceu. Ele cresceu de uma tal maneira, que nós resolvemos a conselho de um aluno do projeto... ele falou... ‘vamos desmembrar isso! A Associação de Moradores e Vida Corrida, porque o projeto Vida Corrida está começando a receber ajuda, tanto material e financeira e a Associação de moradores, está vivendo dos dividendos do projeto Vida Corrida, desvincula isso. Cuida da parte da Associação de moradores, e se monta a ONG Vida Corrida!’. Foi uma das maiores decisões que nós tomamos. Ai, nós criamos a ONG Vida Corrida.” (R7)</p>
<p><u>MVC 3:</u></p> <p>[Reconhecimento de desejo familiar; ampliação do público para atendimento; responsabilidade social]</p>	<p>c) “... Em setembro de 2000, eu perdi meu filho nessa comunidade... E meu filho já havia me pedido que eu trabalhasse com criança. Eu disse que não iria fazer isso, porque eu já... meu tempo era pouco para eu trabalhar com as pessoas da comunidade... Eu tenho que mudar esta história... Foi aí que eu comecei a atender estas crianças. E aí, eu comecei a atender as crianças só de sábado. Atendi os adultos durante a semana e as crianças de sábado...” (R7)</p>
<p><u>MVC 4:</u></p> <p>[Estratégia de serviços;</p>	<p>d) “... Só que começou a surgir, tanta, tantas e tantas crianças. ‘O que eu vou fazer agora?’. Não dou mais conta do mercado. E aí, veio a necessidade de contratar professores... Como eu tenho muitos amigos e esses amigos já faziam doação de</p>

<p>conversa estratégica; reconhecimento de oportunidades; complementaridade; estabelecimento de parcerias para captação de recursos para expandir os serviços; necessidade de formação de equipe de trabalho; trabalho em equipe; reforço da visão]</p>	<p>material... assessorias esportivas sobrava colchonete, nos dava colchonete. Comprava material nos dava o reciclado... Com esses amigos empresários, eu os convoquei para ajudar o projeto... e aí 3 empresários assumiram esta ideia, de adotar um professor. Essa ideia deu tão certo que até hoje, os 5 professores do Projeto Vida Corrida que temos hoje, foram adotados por um empresário... cada vez que conseguimos adotar um professor, nós começamos a atender mais e mais crianças...” (R7)</p> <p>e) “O SESC sempre nos ajudou... um dos maiores parceiros, o primeiro grande parceiro foi o SESC...” (R7)</p> <p>e) “... E com tudo isso formamos a diretoria da ONG Vida Corrida que são todos alunos do projeto... porque eu vi que isso fica transparente e eles iriam se comprometer mais. Porque eles ajudam voluntariamente a tocar este projeto, toda a parte jurídica... a contabilidade... projetos incentivados...” (R7)</p>
<p><u>MVC 5:</u></p> <p>[Reconhecimento de oportunidade; centralidade de decisões; estratégia intuitiva de marketing para estabelecer parceria; busca de fortalecimento de imagem e divulgação]</p>	<p>f) “... A Nike entrou no projeto Vida Corrida em 2009, tinha o circuito Vênus de corrida de rua, em que eu só correm mulheres... Ai, o que a Nike fez? Convidou mulheres de comunidade para participar dessa prova, porque tinha um prêmio... Daí, convidou 3 meninas do projeto para irem nessa corrida, inclusive eu... teve uma palestra no sábado, falando desse projeto que iria premiar o melhor projeto social brasileiro de esportes... pediram para que eu contasse a história do projeto... eu consegui inscrever o projeto e foi lá... daí para nossa surpresa, fomos eleitos o melhor projeto de inclusão social brasileiro de meninas e mulheres no esporte... ‘ (R7)</p> <p>f1) “... a gente descobriu que o maior prêmio que a gente ganhou não foi o dinheiro, foi a visibilidade que a marca deu. No dia da entrega do prêmio, a Nike se comprometeu a nos ajudar por 6 meses. Dar um suporte, dar um treinador para os adultos, dar um suporte para a gente e nos fortalecer como organização... E foi esse o papel da Nike, por seis meses nos orientou, nos ajudou. Nesses 6 meses, eu falei, ‘eu vou conquistar essa marca!’... ‘Essa marca vai ficar mais tempo no projeto!’... comprei material da Nike... tudo que eu postava... que eu fazia, eu estava com uma roupinha da Nike e colocava Nike... eu vi que a mídia iria me ajudar... isso tenho certeza que não só chamou atenção da Nike, como chamou atenção de outras.... Daí, veio a assessoria esportiva (4any1)... veio a Gatorade, vinha ajuda...” (R7)</p> <p>f2) “... já me perguntaram, quem faz o marketing do projeto, quem fazia tudo do projeto, eu falei que a gente não tem ninguém... porque a gente nunca bateu na porta de ninguém, nunca bati na porta da Nike, nunca bati na porta da Gatorade..” (R7)</p> <p>f3) “... Muitas vezes, eu chego em casa no domingo, eu abro a página e... alguém tira foto... Projeto Vida corrida estava nesse evento... eu tenho muito amigos blogueiros. O blog virou febre, e esses amigos blogueiros vivem publicando coisas do projeto...” (R7)</p> <p>g) “... O carro chefe do Vida Corrida, é a prestação e contas e a transparência como ele é. Por essa transparência do Vida Corrida, por 2 vezes fomos convidados pela CPFL de Campinas a ser proponente de circuito popular de corrida no interior de São Paulo...” (R7)</p>
<p><u>MVC 6 e MVC 8:</u></p> <p>[Instabilidade na visão da</p>	<p>h) “... o momento crítico foi a diretoria, de algumas pessoas da comunidade vir a participar da diretoria achando que ela fosse ter benefícios e de pessoas que foram destinadas a cuidar financeiramente do projeto, tirar para benefício próprio. Aí,</p>

<p>equipe de direção; diferenças entre as visões individuais dos co-dirigentes; cenários e possibilidades diferentes; relações entre co-dirigentes; conversa estratégica]</p>	<p>quando se descobriu, a gente convidou a estas pessoas se retirarem do projeto. Os nossos pontos críticos aconteceram 3 vezes dentro da diretoria...” (R7)</p> <p>h.1) “... isso foi... em 2010, e depois em 2013. E foi aí, que o advogado tomou a decisão... eu ficasse como responsável financeira, a conta é aberta da ONG Vida Corrida, quem responde por ela soou eu... Ai, deu certo, não tivemos mais nenhum problema...” (R7)</p>
<p><u>MVC 7:</u></p> <p>[Reconhecimento de oportunidade; legalização para captação de recursos; ampliação de projetos; ampliação gradual visão]</p>	<p>i) “... No ano passado, nós fizemos 3 circuitos com as casas Bahia, Via Varejo, levamos 3 corridas de rua, uma aqui em São Paulo, no Parque do Carmo, uma em Ribeirão Preto e outra em São José dos Pinhais, com lei do incentivo junto as Casas Bahia, atendemos 6 mil pessoas, patrocinado pelas Casas Bahia...” (R7)</p> <p>j) “... Nós somos os proponentes para fazer os eventos. Usamos a lei de incentivo... contratamos uma empresa para realizar o evento... Todos os eventos foram positivos... a gente tem uma média de 3 eventos por mês...” (R7)</p>
<p><u>MVC 9:</u></p> <p>[reconhecimento de oportunidades; conversa estratégica; estabelecimento de rede de relação; complementaridade; fortalecimento da visão; aprendizagem compartilhada]</p>	<p>k) “... outra grande organização que nós fomos... é a REMS. Em 2009, nós fomos convidados como observador, fiquei um ano de observador. E depois desses anos, tenho participado de todos os encontros da REMS. Uma das coisas que nos fortaleceu, e nos ajudou muito, foi nos encontros da REMS, temos a oportunidade de conhecer várias outras organizações, de visitar outras organizações, aprender com eles e também compartilhar e trazer projetos de sucesso dentro da organização...” (R7)</p>

Tabela 15. Citações para fundamentar a análise dos dados - APVC.

Fonte: dados da entrevista - elaborado pelo autor.

Assim como nas demais análises intracasos, os principais FI na formação de NEVC da equipe de direção da APVC são mostrados na figura 16. As suas relações entre FI e NEVC estão indicados pelas setas. Esta apresentação serve como resumo dos principais elementos que surgiram da análise do caso desta POETS para responder à questão de pesquisa desta dissertação.

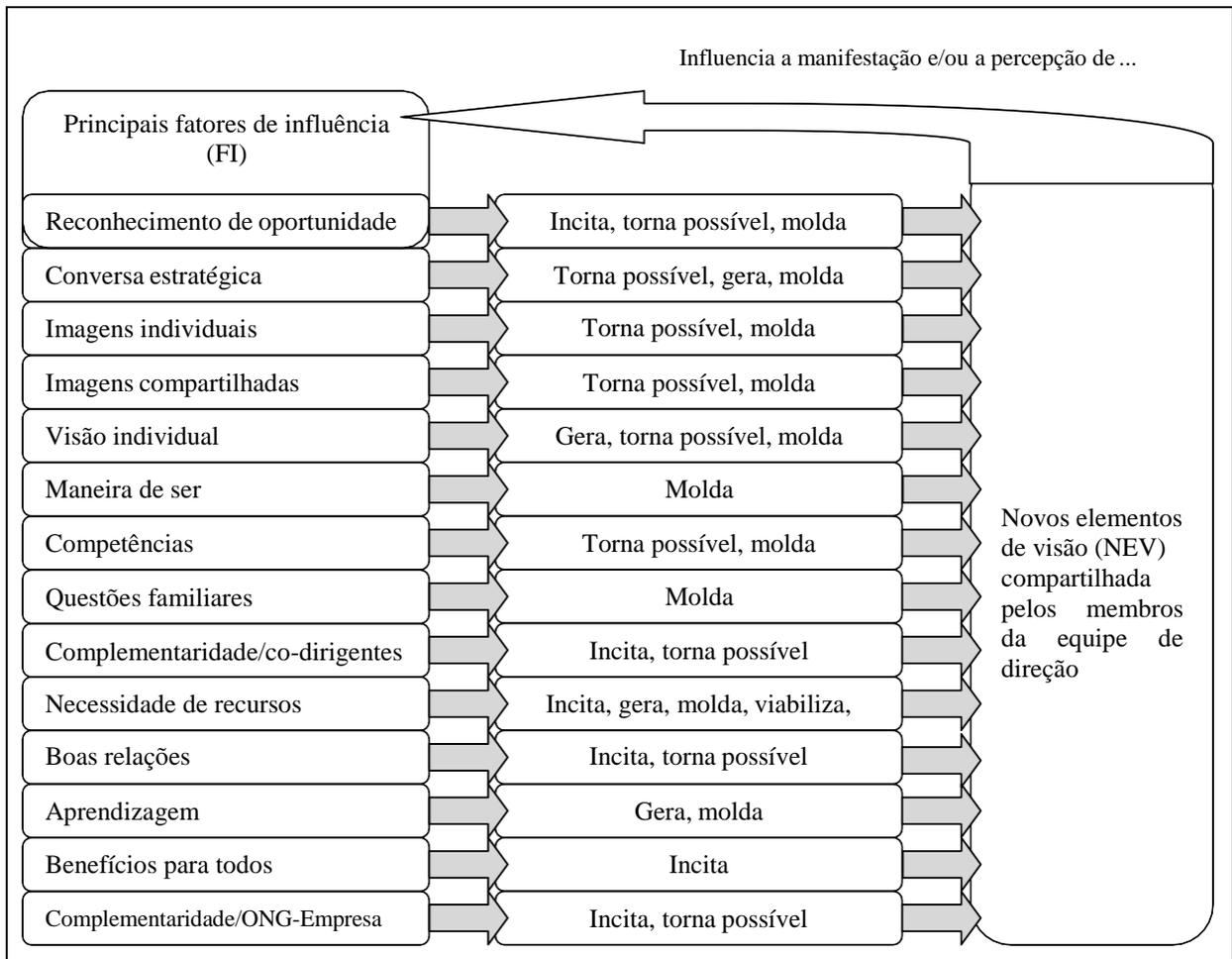


Figura 15. Formação de novos elementos da visão do APVC.  
 Fonte: dados da entrevista – elaborado pelo autor.

A partir da análise de cada caso apresentado, objetivando responder a pergunta de pesquisa e melhor entendimento para os pesquisadores e para o leitor, na seção seguinte, a análise para as os dois grupos de POETS estudadas incluir a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre os casos e apresentar maiores resultados para o estudo.

## 5 ANÁLISE INTERCASOS DOS DADOS

Neste capítulo de análise intracaso, buscou-se analisar, para as quatro POETS estudadas, os elementos relacionados à formação e evolução da visão compartilhada das equipes de direção. Além disso, a análise dos dados apresentada neste capítulo inclui a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre os casos, o que torna possível refletir sobre a realidade de todas as POETS da amostra de estudo para responder a pergunta de pesquisa.

Na análise intracaso de POETS do grupo principal da amostra de pesquisa, considerando que atendem as na íntegra os critérios estabelecidos para seleção da amostragem teórica, foi possível observar elementos que apontam coincidências e diferença entre os casos. A formação e evolução da visão compartilhada das equipes de direção estão associadas com as modificações das atividades e do pensamento nas PEOTS. As alterações da visão são geradas por um circuito duplo de processo de aprendizagem (Argyris & Schön, 1978). Podemos observar que o impacto deste processo no sistema de atividades de uma POETS pode variar profundamente na visão das organizações.

A conversa estratégica em ambos os casos tem papel fundamental na formação de NEV compartilhada da equipe de direção. A participação de cada membro da equipe de direção na geração de NEV compartilhada a partir da conversa estratégica é concentrada em sua área de atuação e no seu campo de atividades, dependentes de sua formação, experiências e competências. No entanto, destaca-se o fato de que no caso 1, a equipe de direção do IGSE adota processos de gestão, enquanto que no caso 2, a equipe de direção da ADBCE inexistem processos de gestão estabelecidos.

A formação FI de NEV compartilhada mais recorrentes em ambos os casos são: visão individual, conversa estratégica, imagens individuais, imagens compartilhadas, reconhecimento de oportunidade, maneira de ser, experiências, complementaridade, necessidade de recursos, boas relações e aprendizagem. No entanto, estes FI se manifestam em diferentes intensidades no relacionamento com os NEV compartilhados, fato também comum nos demais casos estudados.

Com relação às POETS que compõem o grupo de amostra comparativa, em virtude de não atender a íntegra dos critérios estabelecidos para composição da amostra de estudo, assim como

observado no grupo 1, o processo de aprendizagem em circuito duplo está associada às tipologias das mudanças de visão. A conversa estratégica também torna-se fundamental para a formação e evolução da visão compartilhada das equipes de direção. Como encontrado na análise intercaso do grupo 1, as contribuições de cada membro da equipa de direção na formação de NEV compartilhada se dá através de suas áreas de especialização e atividades, também dependentes de sua formação, experiências e competências.

Como observado anteriormente, os FI mais recorrentes em ambos os casos do grupo 2 de POETS: visão individual, conversa estratégica, imagens individuais, imagens compartilhadas, reconhecimento de oportunidade, maneira de ser, complementaridade, necessidade de recursos, boas relações e aprendizagem. Estas análises preliminares sugerem que a formação e evolução da visão compartilhada entre os dois grupos de POETS incorporam FI válidos para as quatro organizações da amostra de estudo. No entanto, para o grupo 1, destaca-se o fato que o IGSE atua de forma independente, e os FI como base em projetos esportivos, dependência de órgão de fomento, benefícios para todos são perseguidos pela ADBCE, como se pode constatar nas entrevistas realizadas. Como a ADBCE não tem uma estrutura independente, os FI como insatisfação, dependência do poder público e dificuldades podem ajudar a explicar a instabilidade ou necessidade de estruturação da ADBCE.

Diferentemente destas POETS, entre as que compõem o grupo 2, FI como base em projetos esportivos, dependência de órgão de fomento, crescimento e avaliação de cenário pode explicar o sucesso do IRPT. Em comparação com a APVC, também considerada uma organização de sucesso e em desenvolvimento, os FI identificados recebem maior influência por parte de um membro da equipe de direção, embora a gestão não seja centralizada.

Podemos observar inclusive, que entre os grupos, duas POETS são geridas a partir de projetos esportivos que dependem da captação de recursos da LIE, seguindo o mesmo padrão de prestação de serviços. Em relação à APVC, seus recursos são advindos na iniciativa privada. O IRPT e a APVC são organizações premiadas no setor pela qualidade do trabalho que desenvolvem. O IGSE é uma organização em desenvolvimento, enquanto a ADBCE carece de procedimentos de gestão para obter as mesmas possibilidades das demais organizações no TS.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo descrever as principais características da formação e evolução de uma visão comum da equipa de direção responsável pela gestão estratégica das POETS estudadas. O método de pesquisa qualitativa utilizado foi o do estudo de caso múltiplo que se baseia, entre outras coisas, na abordagem de análise de dados a teoria fundamentada para buscar a resposta para a pergunta de a questão de pesquisa.

Os resultados desta pesquisa revelaram que a formação e evolução da visão compartilhada entre as equipas de direção são alimentados por NEV compartilhada, que por sua vez são gerados na subjetividade de cada membro da equipa de direção, sob a influência de FI e sobre a realidade comum da interação entre os membros da equipa de direção. A análise dos dados identificou que os FI sobre as relações com NEV compartilhados sofrem diferentes tipos de impactos, apresentados nos modelos elaborados a partir dos estudos de Lima (2004; 2010)

Na comparação entre os grupos não houve diferenças significativas entre os FI e seus impactos na formação de NEV compartilhados, embora existam diferentes FI na formação e evolução da visão compartilhada da equipa de direção das POETS que determinam as tipologias de mudança de visão. Entre os principais FI, a conversa estratégica é fundamental para a aprendizagem organizacional que leva à formação e evolução da visão compartilhada pela equipa de direção, visto que os membros da equipa estão em contato direto. A participação dos membros da equipa de direção é moldada por seu campo de atividade bem como a sua respectiva área de especialização.

Este estudo pode trazer várias contribuições para o campo de estudo de estratégia de POETS. As abordagens teóricas apresentadas veem a gestão estratégica como um dos principais responsáveis pelo desempenho e evolução de OPP. Esta análise intercasos evidenciou uma série de processos críticos na formação e evolução da visão compartilhada das quatro POETS da amostra de estudo. Os FI encontrados e os tipos de relações com NEV compartilhada dependem da aprendizagem coletiva nas relações entre os membros da equipa de direção. Como apontado por Lima (2004), uma característica fundamental na dinâmica do ciclo de mudança da visão compartilhada é que esta deriva diretamente da realidade e sim do efeito da percepção e compreensão dos dirigentes ao alimentar NEV compartilhada ao longo do tempo. A equipa de

direção, portanto, desempenha um papel importante na formação e na evolução da visão compartilhada para a gestão estratégica de POETS.

## REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B. (2013). Orientações para mercado e para aprendizagem: interdependência, complementaridade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 138-164.
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (2000). *ONGs: identidades e desafios atuais*, nº 27. São Paulo, Editora Autores Associados, 87-106.
- Alves, J. A. B., & Pieranti, O. P. (2007). O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE-Eletrônica*, 6(1), 1-20.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: towards a new approach*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science. Civil Society Working Paper, 1.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arnaud, N. (2009). The communicational making of a relation-specific skill: contributions based on the analysis of a conversation to strategy-as-practice and resource-based view perspectives. *European Group for Organizational Studies (EGOS)*, 1-24.
- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2011). *A classificação de porte de empresa aplicável a todos os setores*. Superintendência de Operações Indiretas, Brasília, DF, Circular nº 34. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: março de 2015.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 429-460.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, p. 292.
- Brasil (1998). *Lei 9.615 de 24 de março de 1998 (Lei Pelé)*. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, ano CXXXVI, n. 57, março, seção 1, 1-7. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br>>. Acesso em: março de 2015.
- Brasil (1999a). *Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de

Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br>>. Acesso em: março de 2015.

Brasil (1999b). *Decreto n. 3.100, de 30 de junho de 1999*. Regulamenta a Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br>>. Acesso em: março de 2015.

Brasil (2005). *Política nacional do esporte*. Ministério do Esporte. Resolução nº 05 do Conselho Nacional do Esporte - CNE, de 14 de junho.

Brasil (2006). *Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006*. Lei de Incentivo Fiscal ao Desporto, que dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br>>. Acesso em: março de 2015.

Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.

Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (2011). *Leadership in sports*. In: I Congresso de la Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España, Madrid, 2-23.

Clayton, B. C. (2015). Shared vision and autonomous motivation vs. financial incentives driving success in corporate acquisitions *Frontiers in Psychology, Personality and Social Psychology*, (5), 1-19.

Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.

Coelho, S. C. T. (2000). *Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-78.

Costa, B. K., Muniz, C. M., Fischmann, A. A., & Siqueira, J. P. (2006). Visão estratégica na atividade turística sob a perspectiva das entidades e organizações do setor: um estudo em Natal-RN. *Revista Turismo em Análise*, 17(3), 56-74.

Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 397-433.

- DiMisa, J. (2010). The five conversations every key account team must have. *Strategic Account Management Association*, p. 24-27.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, (35) 504-529.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77-86.
- Eisenhardt, K. M. (2013). Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 40(4), 805-816.
- Ekholm, D. (2013). Sport and crime prevention: Individuality and transferability in research. *Journal of Sport for Development*, 1(2) 26-38.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.
- Ensley, M. D., & Hmieleski, K. M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34(7), 1091-1105.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 164 p. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: South-Western Publishing Company.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fonseca, S. U. L., Hernández, B. J. G., Lima, E. O., & Campos, T. M. (2013). Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. *REUNA*, 18(2), 05-24.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105-121.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Girginov, V., & Sandanski, I. (2008). Understanding the changing nature of sports organisations in transforming societies. *Sport Management Review*, 11(1), 21-50.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Graef, A., & Salgado, V. (2012). *Relações de parceria entre o Poder Público e entes de cooperação e colaboração no Brasil*. Brasília: Editora IABS.
- Guest, A. (2005). *Thinking both critically and positively about development through sport*. Sport and Development International. Disponível em <[http://assets.sportanddev.org/downloads/thinking\\_both\\_critically\\_and\\_positively\\_about\\_development\\_through\\_sport.pdf](http://assets.sportanddev.org/downloads/thinking_both_critically_and_positively_about_development_through_sport.pdf)>. Acessado em: maio de 2015.
- Gutiérrez, L. J. G., Lloréns-Montes, F. J., & Sánchez, O. F. B. (2009). Six sigma: from a goal-theoretic perspective to shared-vision development. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 151-169.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Strategic intent. *International Review of Strategic Management*, 4, 63-86.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Estudos e pesquisas. Informação econômica, n. 20, Brasília: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:

- <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: dez. 2014.
- Johnson, I. (2006). *Strategic conversation: defining, measuring and applying the construct in organizations*. (Doctoral Dissertation), 290 p. School of Psychology, Griffith University, Austrália.
- Jorgensens, D. L. (1989). *Participant observation: a methodology for human studies*. Sage Publications, 15, 136 p.
- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Sport Management International Journal*, 3(2), 27-37.
- Lage, M. C., & Godoy, A. S. (2008). O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(4), 75-98.
- Landim, L. (1993). *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível*. 293 f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Larkin, A. (2008). *Sport and recreation and community buildin: literature review*. NSW Department of the Arts, Sport and Recreation, Sidney, Austrália, 2-25.
- Lima, E. O. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. 381 f. (Tese de Doutorado) Programa conjunto de Ph.D. em Administração, HEC Montreal, Montreal, Canadá.
- Lima, E. O. (2007). Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, 12(4), 86-100.
- Lima, E. O. (2005). Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD*, 29, Brasília: Anais Anpad, 1 CD-ROM.
- Lima, E. O., & Zoschke, A. C. K. (2007). Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 150-164.
- Lima, E. O. (2008). A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão & Planejamento-G&P*, 9(2), 126-140.
- Lima, E. O. (2010) Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Revista Pretexto*, 11(1), 73-93.
- Lima, E. O., Filion, L. J., Dalfovo, O., & Urbanavicius, V. (2013). Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 12-41.
- Lopez, F. G., & Abreu, R. (2014). *A participação das ONGs nas políticas públicas: o ponto de vista de gestores federais*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Texto para discussão, n. 1949. Brasília: Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3023/1/TD\\_1949.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3023/1/TD_1949.pdf)>. Acesso em: jan. 2015.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Machado, A. C. M., & Bulgacov, S. (2010). Conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor: possibilidades e implicações de pesquisa no campo social. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 40-59.
- Manning, T. (2002). Strategic conversation as a tool for change. *Strategy & Leadership*, 30(5), 35-37.
- Marcu, V., & Buhaşb, S. D. (2014). Sports organizations - Management and Science. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 117, 678-682.
- Markey, P. M., Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2003). Complementarity of interpersonal behaviors in dyadic interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1082-1090.
- Martins, G. A. (2006) *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Martins, G. A.; & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Matthews, L. L. (1998). A review of executive teamwork. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(6), 269-285.
- Melo, M. F. (2014). Metodologia científica e métodos e técnicas de pesquisa na sociologia: modelos de construção em estudo sobre ONGs. *Revista Latinoamericana de Metodología de La Investigación Social*, 4(7), 43-56.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- Mendonça, L. R., & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(4), 302-308.
- Mengis, J., & Eppler, M. J. (2008). Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: an analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. *Organization Studies*, 29(10), 1287-1313.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification, posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári da estratégia*. (2ª ed.). São Paulo: Bookman.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457-482.

- Muhr, T. (1991). Atlas/ti - a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative sociology*, 14(4), 349-371.
- Muhr, T. (1995). Atlas/ti, Release 1.1E. In: Weitzman, E. A., & Miles, M. B. *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 217-229.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125-141.
- Nogueira, A. J. F. M., & Rossini, V. B. (2007). Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. *Revista de Gestão da Universidade de São Paulo - REGE*, 14(1), 67-76.
- Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-15.
- Peachey, J. W., Bruening, J., Lyras, A., Cohen, A., & Cunningham, G. B. (2015). Examining social capital development among volunteers of a multinational sport-for-development event. *Journal of Sport Management*, 29(1), 27-41.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Pereira, M. F., Agapito, F., Estrada, R. J. S., & de Almeida, M. I. R. (2006) Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do Terceiro Setor. *Revista de Administração e Inovação*, 3(1), 56-75.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16.
- Piette, I., & Rouleau, L. (2008). Le courant discursif en théories des organisations: un état des lieux. *Les cahiers de Recherche du GÉPS*, 2(2), 1- 64.
- Preston, D., & Karahanna, E. (2009). How to develop a shared vision: the key to is strategic alignment. *MIS Quarterly Executive*, 8(1), 1-8.
- Raikov, A. N. (2008). *Convergent cognotype for speeding-up the strategic conversation*. In: Proceedings of the 17th World Congress The International Federation of Automatic Control, Seoul, Korea, p. 8103-8108.
- Ratcliffe, J. (2002). Scenario planning: strategic interviews and conversations. *Foresight*, 4(1), 19-30.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: a social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 488-494.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992a). In search of the non-profit sector I: the question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992b). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(3), 267-309.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor—uma revolução associativa global. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33(1), 5-11.
- Selltiz, C., Wrightsman, L.; & Cook, S. (2004). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. (4ª ed.) 1. São Paulo: EPU.
- Senge, P. M. (2011). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (27ª ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.
- Serva, M., & Jaime Júnior, P. (1995). Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 64-79.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014*. (7ª ed.). São Paulo: DIEESE, 296 p.
- Sheppard, B., & Brown, J. (2009). Developing and implementing a shared vision of teaching and learning at the district level. *International Studies in Educational Administration*, 37(2), 41-59.
- Silva, C. R., Andrade, D. N. P., & Ostermann, A. C. (2009). Análise da conversa: uma breve introdução. *Revista Virtual de Estudos da Linguagem - ReVEL*, 7(13), 1-21.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tachizawa, T., Pozo, H., & Alves, J. A. F. (2012). Formulação de um plano estratégico em instituições do Terceiro Setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. *REUNA*, 17(3), 53-72.
- Tenório, F. G. (1999). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Teodósio, A. S. S. (2002). Organizações não governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial. *Revista de Ciências Sociais*, 2(1), 97-121.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25- 43.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organizations: Empirical verification of a framework. *Journal of Sport Management*, 8(3), 218-233.

- Tubino, M. J. G. (1999). *O Que é Esporte*. (1ª ed.). Coleção Primeiros, São Paulo: Editora Brasiliense.
- Tubino, M. J. G. (2010). *Estudos Brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação*. Ed. UEM, Maringá.
- Urbanavicius, V. (2013). *Conversa estratégica e equipes de direção de micro e pequenas empresas: as interações dos codirigentes com não codirigentes*. 201 f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
- Urbanavicius, V., & Lima, E. O. (2014). Contribuições da conversa estratégica de equipes de direção para micro e pequenas empresas tecnológicas. *Revista Gestão & Planejamento - G&P*, 15(3), 451-465.
- Valladares, A., & Leal Filho, J. G. (2003). Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *Revista FAE, Curitiba*, 6(2), 85-95.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86-101.
- Weick. K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. (2ª ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização do projeto de pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe fornecerá uma cópia.

### **Tema da pesquisa**

Visão compartilhada de equipes de direção em pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor.

### **Composição da equipe de pesquisa**

Leonardo Souza Santana, estudante do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 981509664. Correio eletrônico: [lsprofef@yahoo.com.br](mailto:lsprofef@yahoo.com.br); Edmilson de Oliveira Lima, Orientador, Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: [edmilsonolima@gmail.com](mailto:edmilsonolima@gmail.com).

### **Descrição da pesquisa**

Esta pesquisa tem por tema o processo de formação e evolução da visão compartilhada (visão de futuro desejado) de equipes de direção em pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor. O levantamento de dados em sua organização é objetivo de dissertação do mestrando Leonardo Souza Santana. Conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão das pequenas organizações esportivas do Terceiro Setor.

As entrevistas que lhes solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão e de estratégia da organização, assim como a participação direta ou indireta de cada membro da equipe na gestão. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nosso projeto de pesquisa o nome da organização à qual pertence, bem como o nome dos membros da equipe de direção da organização que venham participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria da organização. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas não precisarão ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles. Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Leonardo Souza Santana  
Edmilson de Oliveira Lima

---

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9342; correio eletrônico: [pmda@uninove.br](mailto:pmda@uninove.br).

Consentimento a assinar:

**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o projeto de pesquisa, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da observação participante e da(s) entrevista(s) de coleta de dados para este projeto sobre gestão e estratégia em pequenas organizações esportivas do terceiro setor.

Eu sei que posso me recusar a responder a uma ou outra questão se assim decidir. Entendo também que posso pedir o cancelamento da observação participante e da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<p>Local: _____</p> <p>Data: _____</p>	<p><u>Pessoa entrevistada:</u> _____</p> <p>Assinatura: _____</p> <p><u>Entrevistador(es):</u> _____</p> <p>Nome: _____</p> <p>Assinatura: _____</p> <p>Nome: _____</p> <p>Assinatura: _____</p>
--	--

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome da organização da qual sou membro:

Eu autorizo a equipe de pesquisa, representada pelo pesquisador Leonardo Souza Santana, mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho, a revelar meu nome e o nome da organização na dissertação, nos artigos e textos que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Nome da organização: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9342; correio eletrônico: [pmda@uninove.br](mailto:pmda@uninove.br).

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Descrição da organização**

1. Nome;
2. Endereço;
3. Nome do entrevistado e membros da equipe de direção;
4. Dados demográficos;
5. Classificação da manifestação esportiva, modalidade esportiva;
6. Outras locais de atuação além deste;
7. Número de empregados, colaboradores, voluntários.

### **Entrevista com o(s) dirigente(s) da organização**

1. Formação (educação);
2. Experiência;
3. Como veio a se vincular com os serviços da organização: como surgiu a ideia da organização, história da organização, quando e como a organização foi fundada, da origem até os tempos atuais, com ênfase nos seguintes pontos:
  - fundação;
  - formação e evolução da equipe de direção;
  - quem assumiu a maior parte dos investimentos de fundação;
  - participação de cada dirigente na sociedade;
  - grandes mudanças (momentos crítico, melhores e piores momentos);
  - como as grandes mudanças vieram a ocorrer (decisão, processos e tomadas de decisão da equipe de direção, contribuição de outros...);
  - como é ser um dirigente (pedir detalhes);
  - formação e evolução da equipe de trabalho (pessoas-chave e pessoas-chave externas);
  - localização da organização e de suas unidades ou polos de trabalho no tempo;
  - serviços: quais eram, quais são e como foi decidido;
  - contribuidores para o sucesso ou para o fracasso dos serviços.
4. Descrição dos principais eventos, dentro ou fora da organização que contribuíram para que a mesma seja como é;
5. Modelos inspiradores nos dirigentes ou não.

### **O dirigente (fundador-dirigente e ou proprietário-dirigente) e o seu meio**

1. Propriedade e decisões acerca da organização: porcentagem na propriedade da organização, evolução da sociedade, o conselho de administração (no caso em que se aplica) e o presidente do conselho;
2. Conselho de administração e sua complementaridade com os dirigentes principais;
3. Complementaridade entre dirigentes no trabalho;
4. Associações das quais faz parte;
5. Principais profissionais com quem lida frequentemente.

### **O funcionamento da organização**

1. Organograma da organização (a estrutura vertical e a estrutura horizontal);
2. Subordinados diretos;
3. Envolvimento com as operações diárias e com as relações de trabalho na organização;
4. Funções ou setor com o que mais trabalha;
5. Princípios básicos sobre a delegação de autoridade (relações de poder na organização);
6. Conhecimento do que acontece na organização;
7. O que explica seu o sucesso;
8. O que o faz aprender;
9. Criatividade;
10. Tipo de comunicador;
11. O que dá satisfação na administração/gestão;
12. Regras, políticas ou descrição de funções por escrito;
13. Terceirização ou subcontratação;
14. Situação financeira da organização (meios e formas de captação de recursos).

### **Administração estratégica**

1. Decisões sobre o Terceiro Setor (mudanças...);
2. Formulação de planos e objetivos (os processos coletivos da equipe de direção e a participação de cada dirigente);
3. Intuição e improvisação: situações em que foram importantes;
4. Oportunidades;
5. Postura frente ao crescimento;
6. Pontos de originalidade dos atores estratégicos;
7. Relação e atitude dos co-dirigentes com a mudança;
8. Fatores de sucesso e de fracasso;
9. Forças e fraquezas da organização e dos dirigentes;
10. Prestação de serviços: competências e aprendizagem necessárias para tal;
11. Competência central da organização: processos para os quais tem competências exclusivas ou com destaque sobre as outras organizações;
12. Diferenciação e qualidade dos serviços/atendimento em relação à concorrência (se houver);
13. Senso de direção da organização: objetivos definidos (por escrito ou não);
14. Falta de precisão no processo estratégico e outros fatores: necessidade de mais formalização?
15. Percepção e participação da organização no Terceiro Setor (pelo entrevistado e por terceiros);
16. Alternativas para o desenvolvimento já pensadas;
17. Como sua visão sobre esta questão evoluiu com o passar do tempo?
18. Fatos e pessoas marcantes/importantes para o desenvolvimento desta visão. Como ocorrem as relações entre os co-dirigentes que contribuem para a formação e para a evolução da visão?
19. Relação com parceiros (rede de relação): perfil dos parceiros, quantidade de parceiros, percentuais mais elevados do fornecimento de recursos pelos parceiros; parceiros críticos;
20. Relações (pessoais ou não pessoais) com os beneficiados pelos serviços da organização;
21. Postura (da direção) diante das mudanças (de contexto e da própria organização);
22. Grandes mudanças e crises da organização e do Terceiro Setor: o modo como elas aconteceram, seu caráter intencional ou não intencional, conexões com a visão compartilhada da equipe de direção e o modo como esta visão evoluiu à medida que as mudanças progrediam;
23. Particularidades da organização frente às mudanças do Terceiro Setor (contingências, inflexibilidades, facilidades, dificuldades) – procurar conexões com a visão compartilhada da equipe de direção;

24. Papel dos co-dirigentes na definição das respostas da organização às grandes mudanças e às crises;
25. Conversas estratégicas entre equipe de direção, empregados, colaboradores, voluntários, parceiros e outros que influenciaram ou influenciam na estratégia da organização;
26. Quais os conteúdos das conversas estratégicas mais relevantes que ocorreram desde a idealização da organização até os dias atuais (ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas e a influência do ambiente).

### **Detalhes específicos sobre a organização**

1. Percepção que os empregados, colaboradores, voluntários, parceiros e beneficiados têm da organização;
2. Relação com empregados, colaboradores, voluntários, parceiros e beneficiados (como eles lhe vêm);
3. Dificuldades internas da organização: gestão;
4. Características internas consideradas importantes;
5. Nível de centralização dos dirigentes;
6. Elementos culturais que interferem na administração/gestão.

### **Questões finais – visão para o longo prazo**

1. A organização em 5-10 anos: o que você pensa, o que pensa a equipe de direção;
2. O que a organização gostaria de legar: o que você pensa, o que pensa a equipe de direção;
3. Qual papel tem o conselho de administração (no caso em que isto se aplica) na realização destas visões;
4. Conselho para iniciantes ou para pessoas que administram/gerenciam organizações do Terceiro Setor.