

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SINERGIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM *FRAMEWORK* DE GESTÃO E  
RESPONSABILIDADE SOCIAL – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

**ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR**

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO JORGE MORAES FIGUEIREDO

CO-ORIENTADORA: PROF. DRA. DONNA J. WOOD

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2009

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SINERGIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM *FRAMEWORK* DE GESTÃO E  
RESPONSABILIDADE SOCIAL – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

**ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR**

**ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO JORGE MORAES FIGUEIREDO**

**CO-ORIENTADORA: PROF. DRA. DONNA J. WOOD**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutorado em Engenharia de Produção.

**SANTA BÁRBARA D'OESTE**

**2009**

**SINERGIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM *FRAMEWORK* DE GESTÃO E  
RESPONSABILIDADE SOCIAL – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

**ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR**

Tese de Doutorado defendida e aprovada, em 24 de março de 2009, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Paulo Jorge Moraes Figueiredo  
UNIMEP (Orientador) – PPGA

Prof. Dra. Luciene de Barros Lorandi Silveira Lara  
UNIMEP - PPGA

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
UNIMEP - MPA

Prof. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto  
UNINOVE

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
ESPM

*À  
Lilian,  
Matheus,  
Ana Luísa e  
Daniella,  
Com todo o meu amor*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por todas as coisas que tem feito na minha vida e na minha família. Pela direção dada por Ele neste projeto, que ao final se concretizou como um milagre.

À minha esposa, minha melhor parte, todo o meu amor e agradecimento por ter sido a minha grande *stake* neste processo, por ter cuidado de mim, de nossos filhos e sido em todo o tempo a minha fiel companheira.

Aos meus filhos Matheus, Ana Luísa e Daniella, que foram também *stakes* nesta jornada. Eles permitiram momentos inesquecíveis durante todo o processo de construção desta fase das nossas vidas, me encheram com muito amor dando sempre as primícias para o papai.

À minha querida mamãe, que me ensinou tudo que sei, que sempre me apoiou e que mesmo de longe estava sempre muito perto de nós.

Aos meus irmãos Valéria, Eduardo e também aos cunhados Renatinho e Simone, que são parte intrínseca deste trabalho, pelo apoio sempre irrestrito.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Donna Wood pela orientação, dedicação e paciência concedidos no desenvolvimento deste trabalho. Não poderia deixar de registrar o seu apoio irrestrito quando residimos nos Estados Unidos. Donna cuidou de nós como parte de sua própria família.

Também registro agradecimento especial à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adele Queiroz que também apoiou todo este projeto de maneira irrestrita.

À *University of Northern Iowa*, em especial ao *College of Business Administration* na pessoa da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leslie Wilson, por ter nos recebido e apoiado durante o nosso tempo em *Cedar Falls, Iowa*.

Aos meus grandes amigos Carlos e Juliana Hassel Mendes, pelo irrestrito apoio, carinho e suporte sempre presentes.

À Prof<sup>a</sup>. Aélia, primeiro pela amizade e carinho, e segundo pela grande ajuda na revisão dos textos.

A todos os meus amigos que de alguma maneira se fizeram presentes nesta jornada. Gostaria de registrar aqui todos os nomes daqueles que me ajudaram na construção deste projeto, porém o espaço não seria suficiente para mencionar tão grande número de pessoas.

Ao professor Dr. Paulo Jorge Moraes Figueiredo, pela orientação e apoio neste projeto.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo incentivo e apoio.

À Associação Educativa Evangélica, especialmente a sua mantida, o Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA, pelo apoio neste projeto.

## PREFÁCIO

*E Deus viu que tudo o que havia feito era muito bom!*

Gênesis 1:31a, Versão Nova Tradução da Linguagem de Hoje

## RESUMO

Esta tese teve como objetivo principal o desenvolvimento de um *framework* de gestão, baseado em *quem* e *o que* realmente devem ser considerados para a organização e a sociedade, que deverá conduzir as organizações a uma maior longevidade no mercado. Para investigar esta questão foi utilizada a metodologia de estudo de caso. No referencial teórico, o conceito de longevidade está relacionado com a sobrevivência da corporação e o seu contínuo sucesso. Neste sentido, um projeto será analisado a partir da perspectiva do *framework* proposto. O *framework* foi identificado como *Sinergia dos Stakeholders*. A teoria do *stakeholder* é considerada central neste estudo e será responsável pela conexão com as outras teorias e/ou abordagens utilizadas em um processo chamado de sinérgico. A teoria do *stakeholder* buscou decifrar quem são os *stakeholders* chaves envolvidos no contexto em análise; esta é a dimensão *quem* mostrada no modelo proposto. A seguir, a abordagem de domínio, que é o elemento *onde* do *framework*, identificou quais unidades de análise foram consideradas para esta pesquisa. Responsabilidade social corporativa e desempenho social corporativo serão responsáveis pela identificação do *o que* tratado nos processos que foram realizados no projeto em análise. Os relacionamentos, que representam o *como* no *framework*, serão examinados via teoria da colaboração. Finalmente, os resultados, ou *o que aconteceu*, será endereçado por meio dos sistemas de medição. À luz da metodologia de estudo de caso, um projeto social, patrocinado por uma instituição de ensino superior, foi investigado. Foi conduzida pesquisa qualitativa antes e depois do projeto ser realizado. Nos resultados, percebeu-se que não são as medidas que aumentam a longevidade, mas os relacionamentos positivos (sinergia) entre os *stakeholders* que são formados e fortalecidos por meio do evento, como o projeto considerado. Portanto, a dimensão *como* ganhou especial atenção dentro do *framework* proposto. Nas conclusões, um refinamento do *framework* foi proposto utilizando os resultados compilados da pesquisa de campo. Por fim, uma seção detalhou aspectos relacionados às limitações deste tipo de pesquisa desenvolvida e também estudos futuros e suas implicações.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Framework Sinergia dos Stakeholders; Relacionamentos dos stakeholders; Instituições de Ensino Superior – IES; Responsabilidade social.*

## ABSTRACT

This dissertation has as its main purpose the development of a management framework, based on who and what really count for the organization and society, that will drive the firm to have its longevity to last longer in the market. In order to investigate this question the case study method was adopted. In the literature review the longevity concept has to do with corporation's survival and continuing success. Then, a project will be analyzed from a perspective of the proposed framework. The framework was identified as *Stakeholders' Synergy*. Stakeholder theory is considered central for this study and will connect the other theories and/or approaches in a synergistic process. Stakeholder theory deciphered who are the key stakeholders evolved in the analyzed context; this is the *who* shown in the model proposed. Next, the domain approach, which is the *where* element in the framework, dealt with the unit of analysis that was considered for this research. Corporate social responsibility and corporate social performance are responsible for extracting the *what* treated by the process that took place in the project analyzed. The relationships, which represent the *how* in the framework, are examined via collaboration theory. Finally, the outcomes, or *what happened*, will be addressed by ways of measurement systems. In the light of a study case methodology a social project, sponsored by a higher education institution, was investigated. Qualitative research before and after the project takes place was proceeded. It turned out in the results probably would not be the measures that increase longevity, but the positive stakeholder relations that were formed and strengthened through events like the project considered. Therefore, the *how* dimension gained a special spot within the proposed framework. In the conclusions a refined framework was proposed from the outcomes compiled in the field research. Then, a section detailed aspects related to the limitations of the type of study developed in this research and also future studies and its implications.

**KEY-WORDS:** *Stakeholders synergy framework; Stakeholder relationships; Higher education institutions; Social responsibility.*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de níveis múltiplos do Projeto UniCIDADÃ.....	038
Tabela 2 – Resumo dos Elementos da Pesquisa.....	042
Tabela 3 – Táticas para Estudo de Caso para Quatro Testes de Desenho.....	043
Tabela 4 – Características da Pesquisa.....	051
Tabela 5 – Entrevista 1 – Antes do Projeto UniCIDADÃ.....	059
Tabela 6 – Matriz 1 e Matriz 2 – Exemplo.....	061
Tabela 7 – Entrevista 2 – Depois do Projeto UniCIDADÃ.....	063
Tabela 8 – Abordagem de Codificação Aberta.....	070
Tabela 9 – O Processo Colaborativo.....	140
Tabela 10 – Benefícios da Colaboração.....	144
Tabela 11 – Precondições, Processos e Resultados da Colaboração.....	147
Tabela 12 – Elementos, Instrumentos e Expectativas do <i>Framework</i> .....	166
Tabela 13 – Teorias acopladas ao <i>framework</i> .....	167
Tabela 14 – Exemplo da instalação de um novo curso de medicina.....	169
Tabela 15 – Exemplo de um Projeto de Extensão.....	170
Tabela 16 – Serviços Oferecidos no Projeto UniCIDADÃ.....	187
Tabela 17 – Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa..	194
Tabela 18 – Distribuição dos Veículos de Mídia.....	200
Tabela 19 – Projeto UniCIDADÃ Itinerante – Pesquisa do Departamento de Marketing.....	204

Tabela 20 – Sugestões – Pesquisa do Departamento de Marketing .....	205
Tabela 21 – Resultados do Questionário Aplicado antes da Realização do Projeto UniCIDADÃ.....	212
Tabela 22 – Relacionamento das Categorias na Matriz.....	218
Tabela 23 – Matriz de Relacionamentos antes do Projeto UniCIDADÃ.....	218
Tabela 24 – Categorias da Função.....	221
Tabela 25 – Matriz Função antes do Projeto UniCIDADÃ.....	222
Tabela 26 – Categorias do Interesse.....	223
Tabela 27 – Matriz de Interesse antes do Projeto UniCIDADÃ.....	224
Tabela 28 – Conexões dos Instrumentos: Entrevista e Matriz.....	225
Tabela 29 – Construto de Sinergia dos <i>Stakeholders</i> e resultados dos Questionários – Antes do UniCIDADÃ.....	225
Tabela 30 – Conexões das Entrevistas e Matriz – Depois do Projeto UniCIDADÃ.....	227
Tabela 31 – Resultados do Questionário Aplicado depois do Projeto UniCIDADÃ.....	228
Tabela 32 – Matriz de Relacionamentos depois do Projeto UniCIDADÃ....	232
Tabela 33 – Matriz de Funções depois do Projeto UniCIDADÃ.....	235
Tabela 34 – Matriz de Interesses depois do Projeto UniCIDADÃ.....	236
Tabela 35 – Construto de Sinergia dos <i>Stakeholders</i> e Resultados do Questionário Aplicado – Depois do Projeto UniCIDADÃ.....	237
Tabela 36 – Construto de Sinergia dos <i>Stakeholders</i> – Antes e Depois do	

UniCIDADÃ.....	239
Tabela 37 – Tabela Sumário.....	243

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Múltiplos Níveis de um Campo Interorganizacional.....	037
Figura 2 – Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Casos.....	040
Figura 3 – Processo da Teoria da Colaboração.....	135
Figura 4 – Conceito do Domínio de um Projeto.....	136
Figura 5a – Visão Parsoniana.....	155
Figura 5b – Visão de Sistemas Interpenetrantes.....	156
Figura 6 – Níveis de Análise (ideal).....	160
Figura 7 – Níveis de Análise (foco local/regional).....	162
Figura 8 – <i>Framework</i> e implicações.....	167
Figura 9 – Processo Sinérgico dos <i>Stakeholders</i> .....	171
Figura 10 – Relacionamentos antes do Projeto UniCIDADÃ.....	219
Figura 11 – Relacionamentos depois do Projeto UniCIDADÃ.....	233

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>020</b>
<b>1.1 ESTRUTURA DA TESE.....</b>	<b>023</b>
<b>1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....</b>	<b>024</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>027</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>028</b>
<b>1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>029</b>
<b>1.6 MÉTODO, RESULTADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>030</b>
<b>1.6.1 DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>033</b>
1.6.1.1 Dimensão Exploratória do Estudo.....	034
1.6.1.2 Unidades de Análise.....	036
1.6.1.3 Tipos de Desenho para a Metodologia de Estudo de Caso....	039
1.6.1.4 A Lógica da Conexão dos Dados às Proposições e os Critérios para Interpretação dos Resultados Encontrados.....	042
1.6.1.5 Qualidade do Desenho da Pesquisa e do Método.....	043
1.6.1.5.1 Validade do Construto.....	046
1.6.1.5.2 Validade Interna.....	047
1.6.1.5.3 Validade Externa.....	048
1.6.1.5.4 Confiabilidade.....	049
<b>1.6.2 TÉCNICA DE PESQUISA.....</b>	<b>050</b>

1.6.2.1 Coleta de Dados.....	053
1.6.2.1.1 Protocolo do Estudo de Caso.....	054
1.6.2.1.2 Dados de Arquivo (Dados Secundários).....	055
1.6.2.1.3 Entrevistas Qualitativas.....	055
1.6.2.1.3.1 Seleção dos Indivíduos.....	056
1.6.2.1.3.2 Procedimento.....	057
1.6.2.1.3.3 Instrumentos.....	057
1.6.2.1.4 Observação.....	065
1.6.3 ANÁLISE.....	066
1.6.3.1 Abordagem da Codificação Aberta.....	067
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	073
2.1 SINERGIA.....	077
2.1.1 Conceito de Sinergia.....	077
2.1.2 Condições e Dificuldades.....	080
2.1.3 Sinergia e Negócios.....	081
2.1.4 Sinergia e <i>Stakeholder</i> .....	085
2.2 TEORIA DO <i>STAKEHOLDER</i> .....	086
2.2.1 Contexto do Conceito de <i>Stakeholder</i> .....	087
2.2.2 Taxonomia do <i>Stakeholder</i> .....	090
2.2.3 Pontos de Vista Teóricos da Teoria do <i>Stakeholder</i> .....	093
2.2.4 <i>Stakeholders</i> , Cultura e Abordagem Ética.....	097
2.2.5 <i>Stakeholders</i> e Longevidade.....	098

2.2.6	Relacionamentos entre <i>Stakeholders</i> .....	101
2.3	DOMÍNIO INTERORGANIZACIONAL.....	105
2.3.1	Teoria de Sistemas.....	106
2.3.2	Abordagem de Sistemas Abertos.....	109
2.3.3	Do Desenho Organizacional aos Sistemas.....	111
2.3.4	Textura Causal.....	113
2.3.5	Conceito de Domínio.....	114
2.3.6	Campo Interorganizacional.....	117
2.4	RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	119
2.4.1	RSC <sub>1</sub> , RSC <sub>2</sub> , RSC <sub>3</sub> e RSC <sub>4</sub> .....	119
2.4.2	Conexão entre Desempenho Social e Financeiro.....	127
2.4.3	<i>Stakeholder</i> e Responsabilidade Social Corporativa.....	130
2.5	TEORIA DA COLABORAÇÃO.....	131
2.5.1	Cenário.....	132
2.5.2	Conceito e Implicações.....	134
2.5.3	A Dinâmica do Processo de Colaboração.....	137
2.5.4	O Processo Colaborativo.....	139
2.5.5	Legitimidade do <i>Stakeholder</i> .....	142
2.5.6	Capacidade do <i>Stakeholder</i> .....	142
2.5.7	Benefícios da Colaboração.....	144
2.5.8	Organização para o Sucesso da Colaboração.....	145
2.5.9	Colaboração e o <i>Framework</i> Sinérgico dos <i>Stakeholders</i> .....	146

2.6 SISTEMAS DE MEDIÇÃO.....	149
<b>CAPÍTULO 3 – MODELO TEÓRICO.....</b>	<b>152</b>
3.1 CONDIÇÕES DE CONTORNO.....	153
3.1.1 Relacionamento dos Negócios com a Sociedade.....	153
3.1.2 Níveis de Análise.....	159
3.1.3 Orientação com Relação ao Lucro.....	162
3.2 DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	165
3.3 ESTUDO EMPÍRICO.....	168
3.4 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	172
<b>CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>173</b>
4.1 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA.....	175
4.1.1 Categorias.....	179
4.1.2 Certificado de Filantropia.....	181
4.2 ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA EVANGÉLICA.....	182
4.2.1 UniEVANGÉLICA.....	184
4.2.1.1 UniCIDADÃ.....	185
4.3 ESTRATÉGIA DO ESTUDO DE CASO.....	193
<b>CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA COLETA DE DADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>199</b>
5.1 DADOS SECUNDÁRIOS.....	200
5.1.1 Plano de Mídia.....	200
5.1.2 Avaliação do Departamento de Marketing da UniEVANGÉLICA..	203
5.1.3 Reuniões de Planejamento.....	206

5.1.4 Observação do Evento UniCIDADÃ.....	208
5.2 ENTREVISTAS: QUESTIONÁRIO E MATRIZ.....	209
5.2.1 Perfil dos Entrevistados.....	210
5.2.2 Entrevistas Realizadas antes do Projeto UniCIDADÃ.....	212
5.2.2.1 Questionário Conduzido antes do Projeto UniCIDADÃ.....	212
5.2.2.2 Matriz Aplicada antes do Projeto UniCIDADÃ.....	216
5.2.3 Entrevistas Realizadas depois do Projeto UniCIDADÃ.....	226
5.2.3.1 Questionário Aplicado depois do Projeto UniCIDADÃ.....	228
5.2.3.2 Matriz Aplicada depois do Projeto UniCIDADÃ.....	231
5.2.4 Sumário das Entrevistas.....	239
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	244
6.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	247
6.2 <i>FRAMEWORK</i> REFINADO.....	248
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	257
6.4 ESTUDOS FUTUROS.....	260
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	265
APÊNDICES.....	295
APÊNDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	296
APÊNDICE II – PROCESSO DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS E MATRIZES.....	305
APÊNDICE III – DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS: PROCESSO DE “SUMARIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	307

<b>APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E</b>	
<b>ESCLARECIDO.....</b>	<b>308</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>310</b>
<b>ANEXO I – LOGOS.....</b>	<b>311</b>
<b>ANEXO II – RESULTADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA</b>	
<b>UniEVANGÉLICA.....</b>	<b>312</b>

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz o tema da tese, mostrando o atual cenário organizacional e seus desafios, a questão de pesquisa, justificativas, objetivos, metodologia, previsão de resultados e finalmente como os dados serão analisados.

Muitos pesquisadores têm desenvolvido esforços significativos na tentativa de mapear as razões para a estabilidade das organizações em um ambiente onde mudanças estão presentes tanto na sociedade como um todo quanto em todas as camadas das organizações. Portanto, questões relevantes surgem; por exemplo, como essas estruturas sobrevivem ou conseguem permanecer por mais tempo e ainda, como continuarão neste mercado dinâmico e competitivo, com tantas exigências.

Além disso, os acadêmicos têm despendido muita energia e tempo tentando desenvolver modelos sobre os temas relacionados à qualidade, como manter os clientes (a maneira de abordar os clientes e como oferecer melhores serviços em termos de relacionamento com o cliente), e finalmente, quais são as melhores práticas para que as organizações sobrevivam. Collins e Porras (1991), e Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2003) atribuíram essa “longevidade” de um grupo de organizações ao seu posicionamento estratégico, além de outros vetores que podem sustentar essa longevidade, tais como: atenção às necessidades da sociedade, valorização do capital humano, investimento em

tecnologia e programas de pesquisa e desenvolvimento, para mencionar apenas alguns fatores.

Esse cenário deveria ser complementado também por outro importante sinalizador do processo de transição paradigmático: preocupações crescentes a respeito das questões sociais. Esse interesse surgiu com relação à maior parte das atividades, produtos, processos e serviços em todo tipo de ambiente organizacional; por exemplo, como uma empresa deveria acomodar ações sociais e o que é realmente importante nessas ações. Para efeito deste estudo, essas questões sociais foram consideradas como Questões Sociais na Administração – QSA (em inglês SIM – *Social Issues in Management*), o campo de estudo da responsabilidade social.

A gestão de projetos de responsabilidade social no ensino superior, especificamente no setor das Instituições de Ensino Superior – IES, com identidade confessional adotou como estudo de caso uma instituição superior particular no Brasil. Entre as instituições superiores brasileiras, foram escolhidas as que têm identidade confessional, que são organizações de ensino superior que têm um relacionamento com a igreja ou religiões específicas e comumente são dependentes daquela religião e/ou igreja, por meio de patrocínio e/ou supervisão do seu conselho de administração. Outra razão consistente para escolher essas instituições é sua posição privilegiada no campo da responsabilidade social, uma vez que suas missões e atividades sociais e/ou filantrópicas são intrínsecas à sua natureza e rotina. A maioria das universidades

ou instituições de ensino superior confessionais no Brasil são consideradas como filantrópicas e assim obrigadas por lei a utilizar parte de sua receita para auxiliar comunidades carentes e/ou assistir alunos que não podem pagar a mensalidade. Essas instituições são hábeis no preparo de relatórios financeiros, mas não dispõem de um processo eficiente para avaliar e relatar sobre os programas, atividades e resultados mais diretamente relacionados com suas missões educacionais e de serviço.

Há muitos projetos e/ou serviços, relacionados ou não a atividades sociais, sendo desenvolvidos por essas universidades e/ou instituições no Brasil, mas as instituições não avaliam se os resultados desejados são alcançados, se aqueles (destinatários<sup>1</sup>) que recebem os serviços prestados estão satisfeitos, ou se necessidades reais estão sendo atendidas. Por exemplo, esses serviços satisfazem as necessidades reais das pessoas? São vistos como serviços valiosos e significativos? As instituições de ensino superior gostariam de julgar que sim, mas sem medidas eficientes, é impossível dizer. Assim sendo, esta tese construiu e defendeu um *framework* para que essas instituições comecem a apresentar relatórios a respeito de suas metas de responsabilidade social e suas realizações.

Este estudo tentou mostrar que se empresas (ou universidades) estão tendo maior longevidade no mercado, uma razão necessária, embora não suficiente, está relacionada ao papel dos *stakeholders*, seus relacionamentos, e o que realmente conta para eles. Em outras palavras, os relacionamentos entre

---

<sup>1</sup> Em inglês: *recipients*.

organizações e sociedade, e todos os *stakeholders* que estão envolvidos neste processo, são da maior importância para que essa longevidade aconteça.

## 1.1 ESTRUTURA DA TESE

Esta pesquisa foi estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo descreve brevemente o cenário relacionado aos assuntos tratados nesse estudo. A questão de pesquisa, suas hipóteses, justificativas, objetivos, métodos, resultados e análise também são considerados nesta seção. No segundo capítulo, é feita uma revisão da literatura existente sobre sinergia, teoria do *stakeholder*, domínio interorganizacional, responsabilidade social, teoria da colaboração e sistemas de medição.

No terceiro capítulo é proposto um modelo teórico, denominado *Stakeholders' Synergy Framework* (*Framework* Sinérgico ou de Sinergia dos *Stakeholders*), que é derivado dos estudos mencionados na revisão da literatura. O quarto capítulo versa sobre a metodologia, mostrando principalmente como o tema foi investigado. Uma síntese do ensino superior no Brasil é feita a seguir. Logo após, e dentro do mesmo capítulo, uma seção inteira é dedicada à metodologia de estudo de caso. Os resultados da coleta de dados e das análises são abordados no quinto capítulo. Nessa seção, os dados são compilados e avaliados.

No sexto capítulo e a partir dos resultados apresentados, algumas considerações finais são mostradas. O *framework* será re-construído passando por um processo de depuração, re-elaboração e reposicionamento, tornando-se por fim em um *framework* refinado. Também neste mesmo capítulo serão exibidos elementos para pesquisas futuras e suas implicações.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Quando todos esses elementos: longevidade, estratégia e questões sociais são colocados juntos, uma pergunta importante emerge para acomodar o tema: *A formulação de um framework de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a ter maior longevidade no mercado?*

A chave para responder a esta questão é o *relacionamento* entre a organização e a sociedade, o que significa que um estudo detalhado deve ser utilizado por meio da teoria do *stakeholder* (Preston, Post e Sachs, 2002a). Mitchell, Agle & Wood (1997) também acreditam que “a teoria do *stakeholder* [...] detém a chave para uma gestão mais efetiva e uma teoria mais útil e abrangente da empresa na sociedade. Focalizar a atenção na proeminência dos relacionamentos entre gerentes – *stakeholders* existentes no ambiente de uma empresa parece ser uma estratégia produtiva tanto para pesquisadores como

para gestores na realização dessas aspirações” (p. 880). Além disso, os autores entendem que existe um relacionamento dinâmico entre os *stakeholders* e os gestores. Outro aspecto importante também enfatizado por estes autores, mostra que os “*stakeholders* mudam em proeminência, exigindo diferentes graus e tipos de atenção, dependendo da intensidade atribuída ao poder, legitimidade e/ou urgência, e ainda que os níveis desses atributos (e por meio deles, da proeminência) podem variar de questão a questão e de tempos em tempos” (p. 879). Portanto, é possível inferir que múltiplos *stakeholders* podem ter diferentes conjuntos de expectativas; podem realizar ações diferentemente; podem experimentar efeitos singulares; e finalmente, podem avaliar resultados diversos (Wood & Jones, 1995). Então, é importante considerar quem são os *stakeholders* “essenciais”, o contexto específico em que estão inseridos e o que é realmente importante para eles. O *framework* construído nesta proposta levará em conta todas essas características.

Consequentemente, os *stakeholders*, o seu papel e relacionamento com as organizações (negócios) e a sociedade são considerados neste trabalho.

Esta tese versa sobre os relacionamentos entre a empresa e a sociedade e as implicações desses relacionamentos. Nesta direção, foi realizado um estudo de caso de um projeto de cunho social que possui as duas dimensões citadas: empresa e sociedade. Em outras palavras, se tanto os negócios quanto a

sociedade (N&S)<sup>2</sup> tiverem suas necessidades satisfeitas, essa interação deverá resultar em um processo de sinergia permitindo que ambas sobrevivam e prosperem. O conceito de sobrevivência, que significa a manutenção da empresa, tendo foco no curto e médio prazos, adicionado ao conceito de prosperidade, que enseja a permanência no mercado a longo prazo; se transformará no conceito de longevidade. Em um sentido mais estreito da análise, a questão passa a ser *quem* e *quais* elementos serão responsáveis pela ocorrência desse relacionamento. O que se pretende aqui é desenvolver um *framework* que incorpore os atores essenciais e, também, busque e organize uma harmonia, que tem se mostrado complexa, entre os *stakeholders*. Ainda, que preste contas das expectativas, resultados ou medidas relevantes para esses personagens, o que significa indicar quais são os elementos necessários para iniciar o processo de sinergia. Essas medidas necessárias serão analisadas sob a perspectiva dos sistemas de medição.

A partir da consideração das organizações e da sociedade, duas abordagens relevantes devem ser consideradas: o conceito da responsabilidade social e a teoria do *stakeholder* da empresa. Essas abordagens desempenharão um papel importante para apresentar o modelo proposto. Além desses elementos, serão também enfatizados os sistemas de medição.

Decidiu-se utilizar a teoria da colaboração, que é uma ferramenta útil para tratar de problemas compartilhados (Nathan & Mitroff, 1991; Gray e Wood, 1991; Gray, 1989), de modo a abordar a problemática de mapear os *stakeholders* (ou o

---

<sup>2</sup> Em inglês: *Business and Society* – B&S.

“quem” do *framework*). No capítulo da metodologia, uma seção inteira foi dedicada a este assunto. Também alinhado ao “o que” do *framework*, a chamada teoria do domínio interorganizacional foi estudada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este projeto se justifica como segue:

1. Contribuição teórica e o caráter inovador com relação ao tema proposto.  
Tendo em vista que até a presente data não foram encontrados registros de pesquisa envolvendo a teoria do *stakeholder* em instituição de ensino superior;
2. Contribuição do autor ao setor educacional brasileiro, tendo em vista a inovação do tema proposto;
3. Desenvolvimento do *framework* que incorpora a teoria do *stakeholder* como abordagem principal juntamente com a responsabilidade social corporativa e desempenho social corporativo, domínio interorganizacional, teoria da colaboração e sistemas de medição;
4. A relação da tese com o perfil de pesquisador do autor. Além do mesmo ser membro do corpo docente da instituição que foi analisada e, também, sua experiência em gestão de ensino superior;

5. Pelo grande número de projetos sociais e de extensão que são oferecidos pelas instituições confessionais e a fragilidade no que diz respeito à efetividade de gestão destes projetos;
6. A compreensão da teoria da colaboração e sua aplicação como instrumento metodológico para investigar o *framework* proposto; e,
7. Resultados para a organização analisada no contexto brasileiro.

#### 1.4 OBJETIVOS

O principal objetivo desta tese é identificar um *modelo de gestão* de projetos de responsabilidade social, que leve em conta *quem* e *o que* realmente conta para a interação entre organização e sociedade, especificamente as Instituições de Ensino Superior, quando ambas estiverem cumprindo suas metas principais.

Seguindo nesta direção, os objetivos específicos são:

1. Investigar as abordagens teóricas relevantes e identificar os vetores (variáveis endógenas e exógenas) que podem incorporar responsabilidade social às definições estratégicas e, desse ponto em diante, estabelecer um *framework* que as reúna e sintetize;

---

<sup>4</sup> Em inglês: *embedded single-case design*.

2. Identificar os atores “sociais” (*quem conta*) envolvidos na formulação e implementação deste modelo nas organizações pesquisadas e quais elementos são relevantes para eles (*o que conta*);
3. Identificar a estrutura de gestão utilizada pelas organizações e sua conexão com a formulação e implementação de estratégia e desempenho, bem como sua competitividade organizacional.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa enfocou um projeto social identificado como UniCIDADÃ. Os atores, organizações, grupos e indivíduos, ou seja, todos os usuários (recipientes e/ou destinatários) que de algum modo estão ligados ao domínio do projeto são considerados na pesquisa. De acordo com o conceito de domínio interorganizacional ou campo interorganizacional (campo IO), conforme enunciado por Nathan & Mitroff (1991), uma análise de múltiplos níveis ocorrerá como nível da análise. Com base na literatura existente sobre campos IO, organizações [grupos e indivíduos] podem ser designadas a determinado nível de acordo com seus relacionamentos. Uma descrição detalhada sobre domínio interorganizacional é encontrada na seção 2.4, a partir da página 105.

A pesquisa conduzida teve uma dimensão qualitativa e foi desenvolvida por indivíduos identificados como *stakeholders*. Seu principal objetivo foi o de

investigar um *framework* que será proposto no capítulo três e ao final recomendar o seu refinamento.

## 1.6 MÉTODO, RESULTADOS E ANÁLISE

Foram analisados diversos tipos de empresas e decidiu-se por Instituições de Ensino Superior – IES, especificamente as Confessionais, que são organizações de ensino superior relacionadas a uma igreja ou religião específica e geralmente dependente daquela religião, por meio de patrocínio e/ou supervisão de seu Conselho de Administração. A literatura tem mostrado enormes desafios para as organizações de ensino superior, principalmente os relacionados aos seus processos e definições administrativas, os relacionamentos entre os *stakeholders* e avaliação de suas estratégias (Besse, 1973; Kerr, 1963; WBA, 2002; e OECD, 2007). Outro motivo consistente para a escolha de IES é o local privilegiado que ocupam no campo da responsabilidade social, uma vez que sua missão e atividades filantrópicas são intrínsecas à sua natureza e rotina.

Neste ponto, é importante mencionar alguns exemplos encontrados em IES Confessional específica no Brasil. Um desses exemplos é o estabelecimento de uma nova faculdade (ou curso) de medicina. Essa nova faculdade chama a atenção de muitos indivíduos e/ou grupos de pessoas, denominados *stakeholders*, por fazerem parte direta ou indiretamente do planejamento, gestão e

implantação deste novo curso. Outro exemplo está relacionado aos programas de extensão, por exemplo, o UniCIDADÃ, também realizado pela mesma Instituição de Ensino Superior. Este último exemplo é um projeto planejado para preencher as necessidades de comunidades carentes. Os programas de extensão são amplamente usados para complementar o conhecimento transmitido aos alunos em sala de aula. Essas práticas também têm um propósito pedagógico; em última instância, destinam-se aos alunos que desejam “estender” sua compreensão do curso, e assim recebem o nome de “programas de extensão”.

As instituições de ensino superior que realizam estes projetos, como por exemplo o projeto UniCIDADÃ, fazem-no geralmente sem a avaliação efetiva dos resultados. Em outras palavras, os resultados desejados são alcançados? Seriam as necessidades das comunidade que recebem estes serviços realmente atendidas ou satisfeitas? Por exemplo, o projeto UniCIDADÃ e/ou a abertura de uma nova faculdade de medicina atendem as reais necessidades da população? O projeto é visto como um serviço valioso e significativo? A universidade gostaria de pensar que sim, mas sem um sistema de medidas exato, é impossível dizer. Assim sendo, esta tese construirá e defenderá um *framework* e uma metodologia para que essas universidades comecem a apresentar relatórios sobre suas metas de responsabilidade social e suas realizações.

Métodos múltiplos foram utilizados nesta tese. O autor investigou o *framework* por meio de pesquisa qualitativa (*survey*), com um questionário semi-

estruturado. A teoria da colaboração foi usada como instrumento metodológico para construir o questionário.

Além disso, a pesquisa foi desenvolvida utilizando o método de estudo de caso (Yin, 1994). Esse método permite que o investigador desenvolva observação do fenômeno em profundidade. A pesquisa qualitativa é adequada, e até mesmo preferível, quando se deseja a construção de teoria. Por outro lado, métodos quantitativos são melhores para investigar teorias. De acordo com Bonoma (1985), se a meta é construir teorias, os métodos qualitativos permitem que o investigador compreenda o fenômeno em profundidade, principalmente quando o contexto é levado em consideração. Yin (1994) reforça a ideia de que o estudo de caso é um método de pesquisa em potencial utilizado para a compreensão de um fenômeno social e complexo. Esse método pressupõe que há um nível mais alto de detalhes entre os relacionamentos de indivíduos e organizações. Considera ainda a interface com o ambiente onde o fenômeno está ocorrendo. Outro aspecto importante relacionado ao método de estudo de caso é o fator tempo. Eventos contemporâneos são analisados por esse método, mostrando que ele é uma ferramenta mais poderosa e eficaz do que o método de análise histórica. Portanto, o autor decidiu em favor do método de estudo de caso, que é abordado de maneira abrangente no capítulo sobre metodologia.

Um resultado crítico e enfatizado desta investigação é permitir que as Universidades identifiquem a relevância teórica desse *framework* e também sua aplicação, em dimensão mais abrangente; isto poderá causar um impacto

considerável no percurso da teoria do *stakeholder*, responsabilidade social, teoria do domínio interorganizacional, teoria da colaboração e sistemas de medição e na maneira como têm sido conduzidas no Brasil.

### 1.6.1 DESENHO DA PESQUISA

Acredita-se que todos os tipos de pesquisa empírica possuem um desenho de pesquisa implícito, se não explícito. Nachmias & Nachmias (1976) descreveram um desenho de pesquisa como um plano que

“guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de prova que permite ao pesquisador fazer deduções a respeito de relações causais entre as variáveis sob investigação. O desenho da pesquisa também define o domínio da capacidade de generalizar, isto é, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para uma população maior ou para situações diferentes (p. 77-78)”.

Neste sentido, poderia ser inferido que o desenho descreve o senso lógico e liga os dados empíricos à questão de pesquisa inicial de um estudo e, finalmente, às suas conclusões (Yin, 1994). Philliber, Schwab, & Samsloss (1980) afirmaram que há pelo menos quatro assuntos a serem tratados sob o desenho da pesquisa: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. Esse, no seu ponto de vista, parece ser o plano do projeto da pesquisa.

De acordo com Babbie (2001); Thiétart et al (1999); e Cooper & Schindler (2007) um desenho de pesquisa deve ter pelo menos os seguintes componentes: (a) finalidade da pesquisa; (b) unidades de análise; (c) pontos de foco; (d) dimensão de tempo. Yin (1994) afirma que cinco elementos são essenciais para planejar um estudo de caso: (a) a questão do estudo; (b) proposições, se for o caso; (c) unidade(s) de análise; (d) a lógica ligando os dados às proposições; e (e) os critérios para interpretação dos resultados. Nas seções que se seguem, os cinco componentes mencionados por Yin (1994), acrescidos do tipo de desenho, são descritos.

#### **1.6.1.1 Dimensão Exploratória do Estudo**

Esta tese tem uma orientação exploratória, o que significa que não há uma proposição. Entretanto, ela tem um propósito. Em vez de proposições, o desenho de um estudo exploratório deve pelo menos declarar esse propósito, bem como os critérios por meio dos quais a exploração será julgada.

O propósito dessa pesquisa é investigar a Teoria do *Stakeholder*, com uma abordagem de domínio, nesse sentido encontrando inicialmente “quem” importa para a organização. Pressupõe-se que o modelo construído no capítulo três mostre que os relacionamentos entre os *stakeholders* promovam um processo de sinergia, e seguindo dessa maneira criem os resultados mais efetivos e eficientes, de modo que a organização (e todos os principais *stakeholders*), por sua vez

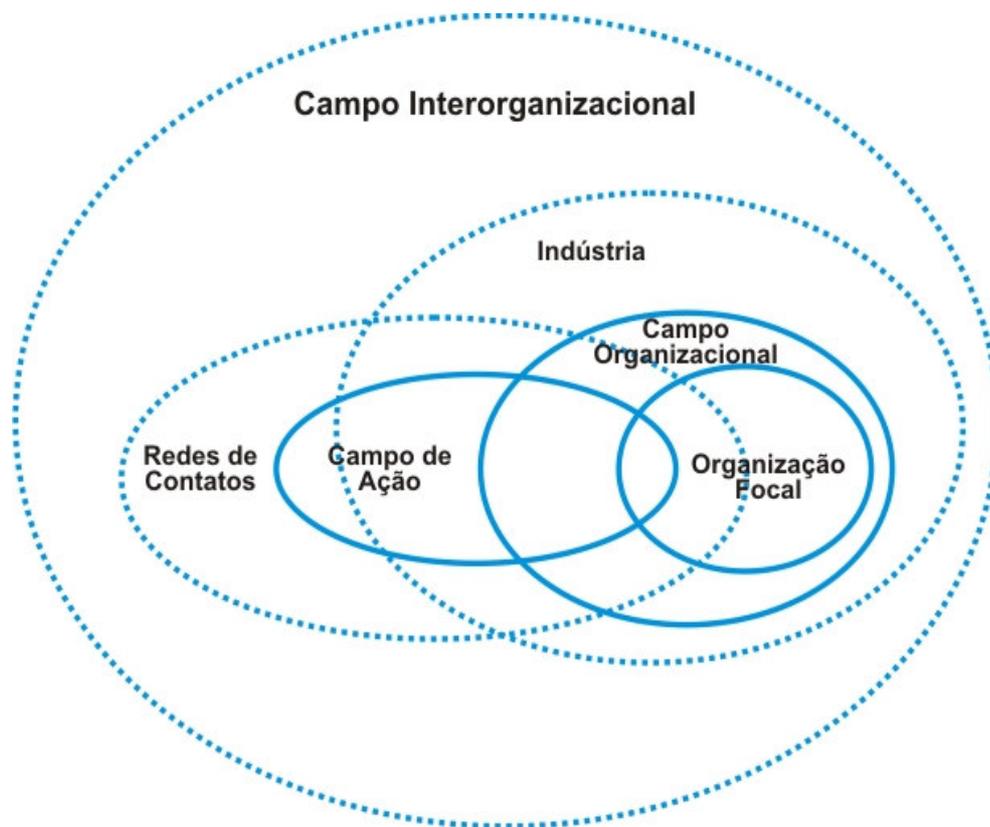
perdure por mais tempo na sua atuação no mercado. Nesta direção, entende-se que os critérios centrais que devem ser considerados são os resultados. Supõe-se que a Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Social Corporativo descubram “o que” importa. Uma vez que o “quem” seja determinado, o “como” ou os relacionamentos entre todos os *quem* serão descobertos pela Teoria da Colaboração. Finalmente, os resultados alcançados ou o que realmente aconteceu será objeto dos sistemas de gestão de desempenho. Todas as teorias mencionadas já são conhecidas e amplamente testadas; a dimensão exploratória junta-as aqui como um processo; este movimento de ajuntamento das abordagens ou teorias citadas anteriormente torna esta “teorização” única. Portanto, a investigação de todas essas teorias em conjunto é o propósito da pesquisa.

Os principais critérios por meio dos quais o modelo será julgado são intrínsecos ao modelo desenvolvido. Espera-se que o modelo desenvolvido no último capítulo fomente um relacionamento entre os *stakeholders*, que os leve a desenvolver um vetor de sinergia, e dessa maneira crie os resultados mais efetivos e eficientes, de modo que a organização (e todos os principais *stakeholders*) dure mais tempo. Assim, os critérios centrais fazem também parte dos resultados.

### 1.6.1.2 Unidades de Análise

A definição da(s) unidade(s) de análise é um passo muito importante para o desenvolvimento de qualquer pesquisa. Sem tal caracterização, um investigador poderia ser tentado a coletar “tudo, em todo lugar”, o que é impossível de realizar. Yin (1994, p. 31) afirma que “como guia geral, a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) é relacionada ao modo como as questões de pesquisa iniciais foram definidas.”

Conforme tratado na seção de revisão da literatura, a abordagem de domínio (Trist, 1983; Nathan & Mitroff, 1991) definiu a unidade de análise. Como anteriormente mencionado e mostrado na **Figura 1**, o campo interorganizacional é considerado o domínio, ou a unidade de análise que será estudada.



**Fonte:** Baseado em Nathan & Mitroff (1991; p. 166)

**Figura 1. Múltiplos Níveis de um Campo Interorganizacional**

Um importante esclarecimento sobre a unidade de análise é que limites de tempo são necessários para definir o princípio e o fim do caso. O projeto UniCIDADÃ fez parte dos múltiplos níveis de análise desta pesquisa. A delimitação de tempo foi uma semana antes e depois do evento para o processo de entrevista e observação. A coleta de dados de arquivo considerou o período de até 2 meses antes e depois do evento.

Assim, há cinco “ambientes” que foram considerados sob a unidade de análise chamada ‘campo interorganizacional’. Eles são: (a) organização focal, (b)

campo organizacional, (c) campo de ação, (d) redes de contatos e (e) indústria (campo organizacional). De acordo com o modelo desenvolvido no capítulo do *framework* empírico, um teste foi realizado para verificar quais atores são considerados como *stakeholders* principais, *stakeholders* periféricos e/ou pertencentes a questões globais. Aqueles que se encaixam na primeira categoria, conhecidos como *stakeholders* principais, serão considerados parte do processo de investigação. A **Tabela 1** ilustra os elementos de cada nível.

**Tabela 1 – Exemplos de Níveis Múltiplos do Projeto UniCIDADÃ**

Unidade de Análise (Ambientes)	Projeto UniCIDADÃ		Stakeholders Principais
	Unidade	Elementos	
Organização Focal	UniEVANGÉLICA	Funcionários	Sim
		Alunos	Sim
		Corpo Docente	Sim
		Conselho de Administração	Sim
		Coordenador do Projeto	Sim
Campo organizacional	Fornecedores (Produtos e	Dental Y	Não

		<b>Supermercado Z</b>	Não
		<b>Serviços de Montagem da Infraestrutura W</b>	Não
<b>Campo de Ação</b>	<b>Mídia</b>	<b>TV Tocantins</b>	<b>Sim</b>
<b>Redes de Contatos</b>	<b>Transporte</b>	<b>TCA Transportes</b>	Não
<b>Indústria (campo organizacional)</b>	<b>Escolas de Ensino Fundamental</b>		<b>Sim</b>

**Fonte:** Elaboração própria

### 1.6.1.3 Tipos de Desenho para a Metodologia de Estudos de Caso

Yin (1994) propôs uma matriz 2 x 2 (ver **Figura 2**), mostrando quatro possibilidades para o investigador decidir sobre o tipo de desenho que poderá ser utilizado no processo da pesquisa.

	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Caso Múltiplo
<b>Holístico</b> (unidade única de análise)	<b>TIPO 1</b>	<b>TIPO 3</b>
<b>Puro</b> (unidades múltiplas de análise)	<b>TIPO 2</b>	<b>TIPO 4</b>

**Fonte:** Baseado em Yin (1994; p. 46)

**Figura 2. Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Casos**

O autor decidiu pelo desenho de caso único com unidades múltiplas de análise, chamado desenho de caso único puro<sup>4</sup> (Tipo 2). Existe uma dupla lógica que poderia explicar melhor a decisão pela célula Tipo 2 da **Figura 2**. Primeiramente, um caso único deve ser usado para determinar se algum conjunto alternativo de explicações poderia ser mais relevante; isso significa que representa o caso crítico ao testar uma teoria bem formulada (Yin, 1994). Em seguida, a justificativa para usar uma abordagem pura em vez de holística é que o modelo teórico implica em um campo interorganizacional onde múltiplos

níveis estão sendo analisados, conforme abordado na seção sobre o domínio organizacional (seção 2.4, a partir da página 119).

Além disso, o tempo e os recursos envolvidos são fatores que moveram a decisão para a área do caso único. Portanto, a célula que melhor mostrou ajustada é a do TIPO 2.

A essa altura, é importante resumir todos os elementos do desenho da pesquisa:

(a) *Método de Estudo de Caso* – A estratégia de pesquisa adotada é um estudo de caso, devido ao tipo de questão de pesquisa colocada, que é basicamente um “como” e “por que” (exploratória); a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais; e o grau do foco no contemporâneo em oposição aos eventos históricos.

(b) *Caso Único Puro* – o tipo básico de desenho de estudos de caso escolhido é um caso único puro. Puro pelo motivo de que uma análise interorganizacional foi feita. E caso único para a validação de uma teoria bem formulada.

(c) *Questão de Estudo*: A formulação de um *framework* de gestão estratégica, baseado em *quem* e no *que* realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a ter maior longevidade no mercado?

(d) *Dimensão Exploratória do Estudo* – isso se justifica por seu propósito e critérios pelos quais uma exploração é julgada.

(e) *Unidades de Análise* – A pesquisa analisou os “limites” de um campo interorganizacional que representa uma abordagem do domínio.

A **Tabela 2** resume os elementos adotados para esta pesquisa.

**Tabela 2 – Resumo dos Elementos da Pesquisa**

<b>Estratégia</b>	<i>Método de Estudo de Caso</i>
<b>Tipo</b>	<i>Caso Único Puro</i>
<b>Questão de pesquisa</b>	<i>A formulação de um framework de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a durar mais tempo?</i>
<b>Dimensão do Estudo</b>	<i>Exploratória</i>
<b>Unidade de Análise</b>	<i>Campo Interorganizacional</i>

**Fonte:** Elaboração própria

#### **1.6.1.4 A Lógica da Conexão dos Dados às Proposições e os Critérios para Interpretação dos Resultados Encontrados**

Uma vez que esta pesquisa não tem uma proposição e espera-se que ela refine um modelo inicial, a ideia geral é verificar quão bem o processo se ajusta a todas as teorias contempladas nesta proposta. Campbell (1975) descreveu a ideia de “equivalência de padrão”, onde uma quantidade de dados significativa do mesmo caso pode estar relacionada a alguma proposição teórica. Nesta pesquisa,

várias informações (teorias) de um evento (UniCIDADÃ) confirmaram o *framework* teórico, considerando-o como um processo sinérgico.

Campbell (1975) afirmou também, que problemas ao lidar com os critérios para interpretação dos achados de um estudo são relacionados à equivalência de padrão, principalmente devido à dificuldade em se ajustar a um padrão anterior. Como este estudo tem uma dimensão exploratória, não há uma maneira precisa de estabelecer os critérios para interpretar esse tipo de achado.

#### 1.6.1.5 Qualidade do Desenho da Pesquisa e do Método

De acordo com Yin (1994, p.14), uma “necessidade específica para estudos de caso surge do desejo de entender fenômenos complexos”. Apesar de investigadores questionarem sua precisão, objetivo e rigor, Yin (1994) e Thiétart et al. (2001) propõem táticas para testes de qualidade de pesquisa. A **Tabela 3** exibe táticas para estudo de caso.

**Tabela 3 – Táticas para Estudo de Caso para Quatro Testes de Desenho**

Testes	Táticas de Estudo de Caso	Aplicação de Táticas ao <i>Framework</i> de Sinergia dos <i>Stakeholders</i> – F2S	Fase da Pesquisa em que a Tática Ocorre
--------	---------------------------	--	---

Validade do Construto	Usar múltiplas fontes de evidência	Entrevistas qualitativas, observação e dados de arquivo	Coleta de dados
	Estabelecer uma cadeia de evidências	Citações relevantes, qualidade do banco de dados, seguindo os procedimentos descritos no protocolo para coleta de dados e um protocolo que mostre claramente “o elo entre o conteúdo do protocolo e as questões de estudo iniciais”	Coleta de dados
	Informantes (ou observadores) com alto nível de confiabilidade devem rever o relatório do estudo de caso preliminar	Revisão pelos pares, informantes (ou observadores) confiáveis e participantes	Composição
Validade Interna	Fazer equivalência de padrão	Proposta de <i>Framework</i> , como padrões de	Análise dos dados

		resultados	
	Construir explicações	Quão efetivo e eficiente é?	Análise dos dados
Validade Externa	Usar lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	N/D <sup>5</sup>	Desenho da pesquisa
Confiabilidade	Usar protocolo de estudo de caso	Um protocolo específico foi desenvolvido; ver Apêndice A	Coleta de dados
	Desenvolver banco de dados para o estudo de caso	Apêndices B & C mostram modelos que auxiliarão no desenvolvimento do banco de dados	Coleta de dados (Análise dos dados)

**Fontes:** Baseado em Yin (1994; p. 41) e Thiétart et al. (2001)

Os quatro testes foram resumidos em vários livros textos de ciências sociais, sintetizados por Kidder (1981):

“ a) Validade de construto: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados;

b) Validade interna (para estudos explanatórios ou causais apenas, e não para estudos descritivos ou exploratórios): estabelecer um relacionamento causal, pelo qual certas condições levam a outras condições, como sendo diferente de relacionamentos espúrios;

---

<sup>5</sup> Não Disponível

- c) Validade externa: estabelecer o domínio para o qual os achados de um estudo podem ser generalizados; e
- d) Confiabilidade: demonstrar que as operações de um estudo – tais como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidos, com os mesmos resultados.” (pp.7-8)

Segue uma discussão sobre esses elementos.

#### 1.6.1.5.1 Validade do Construto

Os acadêmicos têm criticado estudos de caso, principalmente, porque são falhos em desenvolver um conjunto de medidas suficientemente operacionais e esses resultados são utilizados para coletar os dados. A validade do construto é a extensão até onde a medida explora a qualidade que se quer que ela meça (Babbie, 2001). A **Tabela 3** mostra três táticas para testar a validade do construto. A primeira estratégia é o uso de múltiplas fontes de evidência, que ocorrerá no estágio de coleta de dados. O presente trabalho utiliza entrevistas qualitativas (também consideradas como *survey*), observação e dados de arquivo como fontes de evidência. Todos esses elementos, de certo modo, encorajam linhas de inquérito convergentes, criando um processo de triangulação (Yin, 1994).

A próxima tática é relacionada à consistência do processo como um todo, o que significa forte confiabilidade e nenhuma perda de dados. Essa cadeia de evidência estabelece uma lógica que permitirá ao leitor, principiar-se pelas

conclusões, traçar o processo de pesquisa do fim para o começo. Isso é alcançado neste estudo por meio de um número de citações relevantes no relatório final, pela qualidade do banco de dados (que inclui evidência real), por seguir os procedimentos descritos no protocolo de coleta de dados e pelo uso de um protocolo que claramente mostra “o elo entre o conteúdo do protocolo e a questão de estudo inicial” (YIN, 1994, p. 99). Para salientar a exatidão do estudo de caso com respeito ao ponto de vista metodológico, uma revisão foi feita pelos pares, informantes (ou observadores) confiáveis e participantes, ao final do projeto UniCIDADÃ. Esse “procedimento deverá ajudar a identificar as várias perspectivas, que podem então ser representadas no relatório do estudo de caso” (YIN, 1994, p. 145). O protocolo de pesquisa, juntamente com o plano de atividades para a pesquisa, traz uma previsão dessa ação específica (o **Apêndice I**, p. 296, contém o protocolo e o plano de atividades).

#### **1.6.1.5.2 Validade Interna**

A validade interna se aplica ao processo de pesquisa, quer use abordagem qualitativa ou quantitativa. Refere-se à “pertinência e coerência interna dos resultados produzidos por um estudo; os pesquisadores devem perguntar até que ponto suas inferências são corretas e se explicações rivais (ou contrárias) são possíveis ou não” (THIÉTART et al., 2001, p. 207). É uma preocupação onde o investigador tenta determinar se o evento  $x$  leva ao evento  $y$ . Tal fenômeno

acontece somente em pesquisas causais ou explanatórias. Essa lógica não é aplicável a estudos exploratórios (uma vez que o alvo não é estabelecer causalidade), que não se dedicam a fazer afirmações causais.

Outra preocupação é sobre fazer inferências. Praticamente, toda vez que um evento não pode ser diretamente observado, é feita uma inferência.

Os relacionamentos entre diferentes *stakeholders* são analisados, sem procurar provar se A causa B ou vice-versa. Assim, as táticas para validade interna são aqui usadas com parcimônia. A equivalência de padrão é usada para comparar padrões de resultados previstos com padrões empíricos mostrados no *framework*. Se os padrões de dados estão alinhados com o modelo teórico e não existirem padrões alternativos, então podem ser feitas inferências relacionais (Yin, 1994). Um processo de construção de explicações do caso é utilizado para “desenvolver ideias para estudos futuros” (YIN, 1994, p. 110).

#### **1.6.1.5.3 Validade Externa**

Esse terceiro teste busca “saber se os achados de um estudo são generalizados além do estudo de caso imediato” (YIN, 1994, p. 43) ou, de acordo com Thiétart et al. (2001), se se refere à generalização dos resultados da pesquisa para outros sítios ou domínios. A ideia principal aqui é: pode-se replicar os achados de tal evento?

Estudos de caso se baseiam na generalização analítica, no qual o “investigador está se esforçando para generalizar um determinado conjunto de resultados para alguma teoria mais ampla” (YIN, 1994, p. 44). Em outras palavras, o pesquisador está procurando características idiossincráticas no caso, ou a habilidade de generalizar os resultados a partir do *framework* teórico.

Este estudo pretende refinar um modelo utilizando um desenho de caso único. Portanto, a validade externa pode ocorrer quando o investigador identifica as similaridades dos elementos do *framework* entre os vários atores que são avaliados. Para pesquisa futura, este *framework* pode também vir a ser investigado e uma melhor replicação lógica será traçada.

Os instrumentos de sondagem (entrevista qualitativa e matriz) deste estudo foram submetidos a quatro acadêmicos para avaliação no campo, além de duas outras pessoas que não fizeram parte do grupo.

#### **1.6.1.5.4 Confiabilidade**

Confiabilidade “consiste em estabelecer e verificar que os vários processos envolvidos poderão ser repetidos, com os mesmos resultados sendo obtidos por diferentes pesquisadores e/ou em diferentes períodos” (THIÉTART et al., 2001, p. 210).

De acordo com Yin (1994), esse teste é obtido por meio da: (a) utilização de um protocolo, que é um instrumento e/ou documento apropriado para os

procedimentos seguidos no estudo de caso e (b) desenvolvimento do banco de dados. Nas entrevistas qualitativas, a confiabilidade é garantida por meio da documentação do processo de pesquisa. O objetivo é que ao mesmo tempo cada um e todos os passos sejam identificáveis e possíveis de serem seguidos.

### 1.6.2 TÉCNICA DE PESQUISA

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa utiliza uma abordagem de múltiplos métodos. Os três métodos utilizados são: (1) Dados de Arquivo; (2) Entrevistas Qualitativas; e (3) Observação e reunião dos planejadores do evento UniCIDADÃ.

Para conduzir esse processo são necessários alguns passos que serão cuidadosamente seguidos e articulados para obter os resultados esperados e por fim refinar o *framework* proposto. O processo envolve: análise e codificação dos documentos principais; entrevistas e codificação das entrevistas; interpretação do banco de dados das entrevistas; sugestões e análise crítica das observações; interpretação do banco de dados das observações; consolidação das três fontes de dados; e incorporação dos resultados no *framework* teórico inicial.

A **Tabela 4** retrata o método de pesquisa, seu objetivo, o limite de tempo, os indivíduos alvo do método e os resultados esperados.

Tabela 4 – Características da Pesquisa

Estratégia	Método	Objetivo	Quando deve ser realizado(a)	Quem	Resultados
Estudo de Caso	Dados de arquivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte secundária</li> <li>• Complementa a fonte primária de dados significando um “enlargamento” da base de dados da pesquisa</li> </ul>	Aproximadamente 2 meses antes e depois do evento analisado	NA <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e codificação da documentação</li> <li>• Interpretação de documentos</li> </ul>
	Entrevistas qualitativas	Fonte Primária	Antes e depois do evento	De acordo com o <i>framework</i> proposto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e codificação das entrevistas</li> <li>• Interpretação dos dados coletados</li> </ul>

<sup>6</sup> Não Aplicável

					nas entrevistas
Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte secundária</li> <li>• Complementa a fonte primária de dados significando um “enlargamento” da base de dados da pesquisa</li> </ul>	Antes e depois do evento	Evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e codificação das entrevistas</li> <li>• Interpretação dos dados coletados nas entrevistas</li> </ul>	
Todos os 3 métodos				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação de documentos, entrevistas e observação</li> <li>• Refinamento do <i>framework</i></li> <li>• Sugestões para pesquisa futura</li> </ul>	

**Fonte:** Elaboração própria

### 1.6.2.1 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados, como mencionado no primeiro capítulo referente ao método, tem uma dimensão qualitativa e usa duas fontes de dados primários, que são: 1) entrevistas e 2) observação de reuniões de planejamento e do evento propriamente dito, e três fontes de dados secundários: internet, meios de comunicação (veículos de mídia) e a avaliação realizada pelo departamento de marketing da UniEVANGÉLICA.

Dados secundários são relacionados com dados já existentes, que já foram coletados e/ou gerados por outros pesquisadores, geralmente coletados para outro fim, ou seja, a coleta foi realizada para outro fim (Babbie, 2001). Os tipos de dados secundários analisados foram: os textos encontrados na internet a respeito do projeto em tela, o material impresso de mídia e de avaliação desenvolvido pelo Departamento de Marketing da Associação Educativa Evangélica.

As entrevistas e observações foram realizadas em encontros presenciais (em contato direto com o interlocutor). Os instrumentos utilizados foram o questionário semiestruturado, no caso das entrevistas e a observação para as reuniões de planejamento e do próprio evento.

Os protocolos desenvolvidos para ambas as fontes tiveram como objetivos principais: exatidão, confiabilidade e refinamento da fase de coleta de dados, que reforça o propósito do método do estudo de caso tendo em vista a sua dimensão exploratória.

O objetivo desta abordagem de multimétodos é a triangulação dos dados, que se acredita trazer maior confiabilidade ao estudo. O processo todo tem como seu objetivo final o refinamento do *framework*. A fase de coleta de dados utilizando os três métodos permite maior precisão nos valores de um fenômeno “vendo-o de diferentes pontos de vista metodológicos” (BREWER & HUNTER, 2006, p. 5). A seguir, as três estratégias serão descritas.

#### 1.6.2.1.1 Protocolo do Estudo de Caso

De acordo com Yin (1994), o protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento, porque apresenta os procedimentos, regras gerais e o instrumento. O protocolo deve ter as seguintes seções: (a) *visão geral*, com a finalidade, características, etc. do estudo de caso; (b) *procedimentos*, que são os passos que devem ser seguidos, incluindo credenciais e acesso aos sítios do estudo de caso, fontes de informação em geral e lembretes; (c) *questões do estudo de caso*, onde todas as questões e todos os formatos devem ser apresentados; e (d) *guia para o relatório de estudo de caso*, contendo o esboço ou formato para a narrativa.

O protocolo é dividido em três partes: (1) entrevistas utilizando questionários semiestruturados e uma matriz; (2) observação no dia do evento e reuniões de planejamento antes e depois do projeto; e (3) pesquisa de arquivo com documentos. O **Apêndice I** (p. 296) descreve o Protocolo de Estudo de Caso.

#### 1.6.2.1.2 Dados de Arquivo (Dados Secundários)

Essa técnica é considerada uma fonte secundária para esta pesquisa. Os documentos de arquivo relacionados ao projeto UniCIDADÃ foram coletados e codificados antes e depois do evento. Documentos relevantes foram obtidos da organização focal, do Gabinete do Prefeito da cidade, de jornais, da mídia e da internet. Um banco de dados de arquivo foi construído para o projeto UniCIDADÃ e os resultados foram analisados juntamente com as entrevistas e análise de dados de observações (Babbie, 2001).

#### 1.6.2.1.3 Entrevistas Qualitativas

Entrevistar é uma técnica voltada para coleta, destinada à futura análise de dados discursivos que refletem a mentalidade de entrevistados individuais (Babbie, 2001; Thiétart et al., 2001). Para os fins deste estudo, foi feita uma entrevista semiestruturada, também denominada entrevista 'focalizada' (Merton et al., 1990). O pesquisador usa um guia estruturado que permite abordar uma série de áreas de assunto pré-definidas (**Apêndice I**, p. 296). Esse guia será completado durante a entrevista, com o auxílio de outras questões.

As entrevistas foram conduzidas de modo a obter os elementos descritos no *framework* desenvolvido, que são: *quem, o que, onde, como e o que aconteceu*. Os

indivíduos foram selecionados de acordo com as características retratadas no modelo (veja informações detalhadas na **Tabela 1**, p. 38).

#### **1.6.2.1.3.1 Seleção dos Indivíduos**

O objetivo do processo de seleção é identificar o ator mais apropriado para cada uma das cinco categorias mostradas nos múltiplos níveis de um campo interorganizacional, que são: (1) organização focal; (2) campo organizacional; (3) campo de ação; (4) redes de contatos; e (5) campo organizacional ('Indústria'). Primeiramente, o pesquisador identificou as categorias amplas que poderiam fazer parte de cada nível ou camada organizacional. Essas categorias foram classificadas e exibidas na **Tabela 1** (p. 38). Em seguida, foi solicitado aos dois coordenadores do projeto, individualmente, que nomeassem pelo menos três indivíduos para cada categoria. Com essa lista 'tríplice' de nomes, o pesquisador tentou encontrar equivalência entre os nomes sugeridos pelos dois coordenadores do projeto, significando que se ambos recomendassem as mesmas pessoas, essa seria a primeira opção no processo de escolha, caso não fosse encontrada intersecção na sugestão dos dois coordenadores ele decidiria por aquele que fosse mais experiente no cargo e/ou tivesse mais conhecimento do projeto. Foi construída uma lista de reserva (*backup*) para o caso do primeiro nome indicado não estar disponível para ser entrevistado.

#### 1.6.2.1.3.2 Procedimento

O primeiro nome na lista foi contatado e convidado a participar da pesquisa. Todos foram informados de que suas identidades seriam mantidas em sigilo. O mecanismo utilizado para manter confidencialmente os dados e as identidades foi tal que as entrevistas foram gravadas e transcritas sem os nomes. Os entrevistados foram solicitados a não mencionar os nomes dos indivíduos ou o nome da organização, grupo ou comunidade nas entrevistas (ver **Apêndice IV** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, p. 308 para maiores detalhes).

#### 1.6.2.1.3.3 Instrumentos

Há 4 instrumentos de pesquisa. Os dois primeiros são denominados 'Entrevista 1' e 'Matriz 1' e foram usados antes do evento UniCIDADÃ. Esses dois instrumentos de pesquisa Antes-do-Evento contêm questões principalmente relacionadas às expectativas dos *stakeholders*, interesse e interdependência, pré-condições, processo e resultados de um processo colaborativo.

O primeiro instrumento, 'Entrevista 1', é um questionário semi-estruturado com 10 questões. Todas as perguntas foram equilibradas entre o construto desenvolvido para (1) *Framework* de Sinergia do *Stakeholder* (quem, o que e como); (2) as três amplas questões essenciais para compreender quais são as Pré-condições, Processo e Resultados (Wood & Gray, 1991; Gray & Wood,

1991); e (3) elementos de Interesses e Interdependência da Colaboração (Logsdon, 1991). A **Tabela 5** mostra as questões e sua distribuição no tripé mencionado.

O instrumento seguinte, 'Matriz 1', foi desenvolvido com base no que Nathan & Mitroff (1991) descreveram como pressupostos de cada *stakeholder* sobre outros *stakeholders*. Em seguida, o autor o elaborou, do mesmo modo que Nathan e Mitroff, para obter as expectativas sobre como os *stakeholders* responderiam um ao outro no campo organizacional e como se definem e/ou percebem os relacionamentos, papéis e interesses sobre o outro indivíduo, grupo ou organização relacionados a uma questão específica. O principal objetivo é descobrir como são os relacionamentos, ou a essa altura, quais são as expectativas sobre essa questão, e também o papel e interesses percebidos ou efetivamente desenvolvidos por cada indivíduo, grupo ou organização considerados como um dos principais *stakeholders*. Cada célula matriz contém basicamente um grupo de 2 ou 3 questões. A **Tabela 6** retrata um exemplo disso. Esse primeiro estágio demandou uma entrevista de 45-60 minutos.

Depois de ocorrido o evento, o pesquisador dava outro impulso às entrevistas. A 'Entrevista 2' e 'Matriz 2' são os instrumentos que foram usados para este momento. O instrumento de entrevista para esta segunda parte, o estágio Depois-do-Evento, também é um questionário semi-estruturado equilibrado entre o (1) Construto do *Stakeholder*, desta vez focado principalmente no elemento 'o que aconteceu'; (2) Pré-condições, Processo e Resultados; e (3)

Interesses e Interdependência. Treze questões compõem esse instrumento. A **Tabela 7** ilustra como as questões foram equilibradas entre as três categorias.

A Matriz 2 tem o mesmo princípio desenvolvido para Matriz 1 (a **Tabela 6** dá um exemplo da Matriz 2). A ênfase é nos fatos ocorridos no projeto UniCIDADÃ. Essa segunda entrevista qualitativa durava de 45 a 60 minutos. Uma última questão foi incluída nos dois instrumentos de entrevista, adicionando a possibilidade de o entrevistado incluir outros comentários que ele ou ela julgaram importantes e relevantes. Todos os quatro instrumentos são mostrados no **Apêndice I** (p. 296).

**Tabela 5 – Entrevista 1 – Antes do Projeto UniCIDADÃ**

W&G	LOGSDON	Construto	Questões
I – Pré-condições	Interesse & Interdependência	W4H	
II – Processo		Sinergia dos	
III - Resultados		<i>Stakeholders</i>	
I	Interesse	O que	1. O que você vê como os objetivos desse projeto? Quais são (se existirem) os que o afetam mais?
I	Interesse	O que	2. O que você realmente quer ou espera desse projeto?
II	Interdependência	Quem	3. Quem são os atores, grupos,

			parceiros, patrocinadores, etc. deste projeto?
I	Interesse	O que Quem	4. A quem o projeto servirá?
I/II	Interesse	Como	5. Quais cursos, <i>workshops</i> , etc. serão oferecidos?
I	Interesse Interdependência	O que	6. Quais são as medidas de desempenho que você ou sua organização gostariam de avaliar neste projeto?  6.a. Você usa alguma medida de desempenho? Qual?  6.b. Se não usa, quais medidas seriam úteis para você?
II	Interdependência Interesse	Como	7. Como você avaliaria o processo de tomada de decisão (até agora) neste projeto?
I	Interesse Interdependência	Quem O que	8. Por que você decidiu participar?  Quais são os benefícios e os riscos de participar neste projeto?
II	Interdependência	O que	9. Quais fatores você considera

			importantes neste projeto? Quais fatores trariam resultados positivos, e quais inibiriam os resultados?
II	Interesse Interdependência	Como	10. O que você aprendeu (até agora) deste projeto e da sua participação nele?
			11. Há alguma outra coisa que você acha que devo saber sobre o processo todo?

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 6 – Matriz 1 e Matriz 2 – Exemplo**

		UniEVANGÉLICA						Mídia	Comunidade A	...
		Funcionários	Professores	Alunos	Coordenadores do Projeto	Conselho de administração	...			
U n i E V A N G É L I C A	Funcionários	Questão 2								
		Questão 4								
	Professores	Questão 1								
		Questão 3								
		Questão 5								
	Alunos									
	Coordenadores do Projeto									
	Conselho de administração									
...										
Mídia										
Comunidade A										
...										

Fonte: Elaboração própria

Exemplo de questões feitas aos Funcionários sobre o Corpo Docente ANTES do projeto (evento) para **Matriz 1**:

- 1 – Como é o relacionamento entre os Funcionários e o Corpo Docente neste projeto?
- 2 – Qual é o papel que os Funcionários têm neste projeto?
- 3 – Qual é o papel que os Funcionários pensam (ou percebem) que o Corpo Docente tem neste projeto?
- 4 – Que interesse (s) os Funcionários têm neste projeto?
- 5 – Qual(is) interesse(s) os funcionários pensam (ou percebem) que o corpo docente terá neste projeto?

Exemplo de questões feitas aos Funcionários sobre o Corpo Docente ANTES do projeto (evento) para **Matriz 2**:

- 1 – Como **foi** o relacionamento entre os Funcionários e o Corpo Docente neste projeto?
- 2 – Qual **foi** o papel que os Funcionários **teve** neste projeto?
- 3 – Qual **foi** o papel que os Funcionários **pensaram** (ou **perceberam**) que o Corpo Docente **teve** neste projeto?
- 4 – Que interesse (s) os Funcionários **tiveram** neste projeto?
- 5 – Qual(is) interesse(s) os funcionários **pensaram** (ou **perceberam**) que o corpo docente **teve** neste projeto?

**Tabela 7 – Entrevista 2 – Depois do Projeto UniCIDADÃ**

<b>W&amp;G</b>	<b>LOGSDON</b>	<b>Construto</b>	<b>Questões</b>
<b>I – Pré-condições</b> <b>II – Processo</b> <b>III - Resultados</b>	<b>Interesse &amp;</b> <b>Interdependência</b>	<b>W4H</b>	
III	Interesse	O que aconteceu	1. O projeto foi um sucesso, e como você (ou a sua organização) define esse sucesso (ou fracasso)?
I/III	Interdependência	O que aconteceu	2. Qual foi a maior dificuldade ou problema deste projeto? Houve quaisquer outras dificuldades significativas?
III	Interesse	O que aconteceu	3. Quais foram os resultados para você?
I/III	Interesse	O que O que aconteceu	4. Houve diferença entre o que você queria e o que você obteve? Se houve, qual é a diferença?
II/III	Interdependência	O que aconteceu	5. O que você aprendeu deste projeto?
I/III	Interesse	O que O que aconteceu	6. Quais dados (ou que medidas) o satisfariam para mostrar que os interesses e objetivos do projeto foram

			cumpridos?
II/III	Interesse	O que aconteceu	7. Este projeto alterou a rotina da sua comunidade?
III/II	Interesse	O que aconteceu	8. O projeto afetou sua legitimidade ou poder de barganha com a organização patrocinadora?
II/III	Interesse	O que aconteceu	9. Este projeto alterou a qualidade de vida da sua comunidade?
III	Interesse	O que aconteceu	10. O próprio projeto trouxe algum tipo de realização dos objetivos organizacionais?
III	Interesse	O que aconteceu	11. Você percebeu qualquer grau de melhora de imagem relacionada ao grupo ou organização a que você pertence?
I	Interesse	Quem	12. Você acha que há outros atores que deviam ser adicionados a este projeto? (Em outras palavras: Está faltando alguém?)
II	Interesse Interdependência	Como	13. O que você mudaria neste projeto?

			14. Há alguma outra coisa que você acha que devo saber sobre o processo todo?
--	--	--	---

**Fonte:** Elaboração própria

#### 1.6.2.1.4 Observação

A observação é um método de coleta de dados pelo qual o pesquisador observa diretamente o processo ou comportamentos. No evento UniCIDADÃ esta técnica foi desenvolvida nas reuniões de planejamento antes do projeto, durante o evento, e também nas reuniões de avaliação logo após a sua realização.

Há duas formas de observação que podem ser percebidas com respeito ao ponto de vista do pesquisador em relação aos sujeitos sendo observados (Jorgensen, 1989; Patton, 1980). Para este estudo, foi adotado tanto o ponto de vista interno, com uma abordagem baseada na observação do participante, como o ponto de vista externo. Quando o próprio pesquisador é quem realiza este trabalho de campo, precisa escolher o grau de 'participação' que deseja. Para o projeto UniCIDADÃ, uma vez que o autor estava naquele momento sob contrato pela organização focal, ele fez o papel de 'participante como observador'. Essa posição representa um compromisso. O pesquisador tem um alto grau de liberdade para conduzir a investigação, e esta observação pode ser

complementada com entrevistas. Portanto, para a reunião de planejadores essa estratégia, 'participante como observador', foi a que aconteceu.

Para um ponto de vista externo, a observação de não-participante pode ser de dois tipos: casual e formal. Para o evento da UniCIDADÃ, fez-se inicialmente a observação casual, com a meta de coletar dados complementares na fonte. Yin (1994) nota que, durante uma visita de campo para conduzir uma entrevista, o pesquisador pode observar indicadores, tais como o clima social ou mesmo qualquer tipo de característica que possa interferir e/ou trazer mudanças para o planejamento do evento inicial. Essas características podem ser armazenadas no banco de dados. Se houver necessidade de complementar dados verbais, obtidos em entrevistas, por meio da coleta sistemática dos dados observados, a observação pode então ser descrita como formal (Thiétart et al., 1999). Foram encontradas situações em que a observação formal era necessária.

### 1.6.3 ANÁLISE

Este estudo utilizou três métodos distintos, que são: dados de arquivo, entrevistas qualitativas e observação. Esta abordagem multimétodos é adotada para fazer uma análise de triangulação, cujos resultados foram consolidados neste relatório.

As entrevistas qualitativas individuais face a face e as matrizes têm seu conteúdo analisado segundo modelo retratado no **Apêndice II**, p. 305. Os

resultados são reportados na forma de estudos de caso curtos, escritos de acordo com um modelo (ver **Apêndice III**, p. 307).

As entrevistas de antes e depois e as matrizes serão comparadas e uma conclusão será tirada desses instrumentos sobre similaridades. Elementos que surgirem deste processo serão classificados, para julgar a conveniência de serem adicionados ao *framework* teórico original. Como meta principal, será proposto um *framework* teórico refinado.

#### **1.6.3.1 Abordagem da Codificação Aberta**

Para realização da análise, um método indutivo de codificação foi proposto. Nesta direção, o método oferecido por Glaser e Strauss (1967), identificado como 'codificação aberta' foi usado. Este método é considerado também como indutivo qualitativo e é usado para identificar conceitos que representam o fenômeno em estudo (Thiétart et al., 1999). A técnica descrita por estes autores permite 'um processo de compartimentação, examinação, comparação, conceitualização e categorização dos dados' (Strauss e Corbin, 1990, p. 61) que se manifestarem. Para o propósito desta tese, um procedimento de análise de conteúdo de três etapas foi usado (e.g., Glaser & Strauss, 1967; Miles & Huberman, 1984; Strauss & Corbin, 1994). A **Tabela 8** mostra o detalhamento das três etapas.

Na primeira etapa, também conhecida como fase de identificação do fenômeno<sup>7</sup> (Thiétart et al, 1999) também chamada de passo unificador<sup>8</sup>, todos os dados foram divididos em “unidades de pensamento” (e.g., Gioia & Sims, 1986). Uma unidade de pensamento pode ser uma simples palavra, uma frase, uma sentença completa, um pequeno parágrafo, ou até mesmo partes de sentenças separadas de maneira que um pensamento ou ideia sejam entendidos de maneira completa. Cada unidade de pensamento foi codificada com um número de identificação. Todo comentário feito por cada um dos 22 entrevistados foi submetido a este processo unificador. Após todos os dados serem agrupados, um escaneamento inicial foi realizado para remover todas as unidades de pensamento consideradas não relevantes para o tópico pesquisado (e.g., discussão de assunto relacionado à vida pessoal do entrevistado).

Na segunda etapa, ou também chamada de passo da categorização e/ou nomeação de uma categoria, o pesquisador organizou todas as unidades de pensamentos em categorias emergentes. Esta fase envolveu o agrupamento de conceitos resultantes da primeira fase, em um propósito de redução do número de categorias. Para esta categorização, pesquisadores podem agrupar estes conceitos que possuem semelhança e/ou são considerados próximos. Alternativamente, eles podem agrupar também suas observações, em um processo que não deve modificar a essência dos conceitos em consideração

---

<sup>7</sup> Em inglês *labeling phenomena phase*.

<sup>8</sup> Em inglês *unitizing*.

(Thiétart et al, 1999). Nesta técnica, permitem-se aos dados “falarem por si”, pois, para Butterfield, Treviño & Ball (1996, p. 1483), nesta direção as categorias devem emergir dos dados coletados. O objetivo aqui é minimizar as diferenças surgidas entre as unidades de pensamento dentro de uma categoria enquanto maximiza as diferenças no processo de cruzamento das categorias.

Na terceira etapa, ou passo de classificação, as categorias foram agrupadas em temas. Este processo foi similar ao usado na etapa de categorização, na qual o objetivo é o de agrupar categorias em metacategorias. Para nomear uma categoria, pesquisadores podem criar um nome ou utilizar termos vindo da literatura. Também pode ser baseado em palavras ou frases usadas pelos entrevistados. Como em etapas anteriores, o processo foi intersubjetivo e envolveu negociação, reformulação e checagem real para assegurar que os temas tenham coerência com os dados. Por exemplo, os dados originalmente coletados para a primeira questão, antes da realização do projeto, foram agrupados em sete temas, mas posteriormente reformulados e reduzidos para quatro temas.

Também, Miles e Huberman (1984a) propuseram um processo no qual, enquanto permanecendo indutivo, é baseado em um *framework* conceitual e dá aos pesquisadores um foco no processo de coleta de dados no campo. Seis estratégias foram indicadas por estes autores: 1) calcular, ou isolar itens que são recorrentes durante as entrevistas ou observações; 2) agrupar os elementos em uma ou diversas categorias na geração de outras categorias; 3) subdividir as categorias criadas anteriormente; 4) explorar se uma categoria designada deve

realmente corresponder a duas ou mais categorias; 5) relatar o particular ao geral; e 6) factorizar<sup>9</sup>, que é uma ferramenta estatística usada para reduzir um vasto número de variáveis observáveis para um número menor de conceitos que não são diretamente observados. O método proposto é indutivo, porém pode ainda ser utilizado em um *framework* teórico. O pesquisador, como aconselhado por Miles e Huberman (1984a) e Glaser e Strauss (1967), retorna constantemente aos dados coletados no campo e na literatura relevante durante o processo de codificação. Nesta direção, ele deverá ser capaz de especificar e formalizar as variáveis e conceitos já definidos.

**Tabela 8 – Abordagem de Codificação Aberta**

<b>Abordagem de Codificação Aberta</b>			
<b>Estágios</b>	<b>1º Estágio</b>	<b>2º Estágio</b>	<b>3º Estágio</b>
	Fase de identificação do Fenômeno ou Unificação	Categorização	Classificação
<b>Estratégia Utilizada</b>	Encontrar as “Unidades de Pensamento”	Agrupar os conceitos identificados no primeiro estágio	Agrupar a segunda fase em temas
<b>Exemplos</b>			
“Neste projeto o principal objetivo para mim é a expectativa de aprender mais a respeito da minha profissão”	Propósito de Aprendizagem profissional	Objetivo de aprendizagem	Objetivo pedagógico (educacional)
“Eu esperei como principal objetivo praticar o que eu	Praticar o que foi aprendido dentro de	Objetivo pedagógico	Objetivo pedagógico

<sup>9</sup> Em inglês *factorizing*.

aprendi dentro de sala de aula, ou seja, o que os meus professores me ensinaram”	sala de aula	(educacional)	(educacional)
“Eu acredito que os relacionamentos entre as pessoas que estão envolvidas com os serviços prestados à comunidade são os objetivos que deverão ser alcançados neste projeto”	Relacionamento entre comunidade, estudantes e professores	Relacionamentos	Objetivo pedagógico (educacional)
“Eu entendo que outras competências tais como liderança e todas que de alguma maneira envolvem relacionamento humano são esperadas como sendo o principal propósito deste projeto”	Liderança e desenvolvimento de relações humanas	Desenvolvimento de relações humanas	Objetivo social
“Eu penso que este projeto tem como sua principal meta o marketing institucional, digo, aumentar a visibilidade institucional”	Objetivo mercadológico	Objetivo mercadológico	Objetivo mercadológico

**Fonte:** Adaptado de Thiéart et al (1999)

Para ilustrar a abordagem de codificação aberta, a primeira questão da entrevista realizada antes do projeto será: *O que você vê como objetivo(s) deste projeto?* A primeira fase deveria encontrar as “unidades de pensamento.” Basicamente, a ideia aqui é de avaliar as respostas em seu significado mais *puro*, entendendo uma avaliação “na raiz” do termo em análise. Algumas respostas para a questão número 1 foram: “Neste projeto, o principal objetivo para mim é a expectativa de aprender mais a respeito da minha profissão”; “Eu esperei como principal objetivo praticar o que eu aprendi dentro de sala de aula, ou seja, o que

os meus professores me ensinaram”; “Eu acredito que os relacionamentos entre as pessoas que estão envolvidas com os serviços prestados à comunidade é o objetivo que deverá ser alcançado neste projeto”; “Eu entendo que outras competências tais como liderança, e todas que de alguma maneira envolvem relacionamento humano, são esperadas como sendo o principal propósito deste projeto”; “Eu penso que este projeto tem como sua principal meta o marketing institucional, digo, aumentar a visibilidade institucional”; “Eu entendo que o UniCIDADÃ fornecerá serviços para uma comunidade que nunca teve acesso a estes serviços no passado”; “Cidadania para mim é o objetivo mais importante deste projeto”; entre outros. Portanto, as “unidades de pensamento” seriam respectivamente para estes exemplos: “Propósito de aprendizagem,” “Praticar o que foi aprendido em sala de aula”; “relacionamento entre a comunidade, estudantes e professores”, “liderança e desenvolvimento de relações humanas”; “objetivo mercadológico”; “objetivo social” e “promoção da cidadania.” Então, a fase próxima estabelecerá ou colocará as unidades de pensamento em categorias. A partir deste exemplo pode-se nomear as categorias como “acesso a serviços”, “objetivo de aprendizagem”, “objetivo mercadológico”; “função social”; “promoção da cidadania”; “serviços fornecidos” e “objetivo pedagógico.” Finalmente, o último passo classificará as categorias identificadas na segunda fase em metacategorias. Entretanto, as metacategorias seriam: “objetivo pedagógico”; “objetivo social” e “objetivo mercadológico.”

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Na seção de revisão da literatura, será mostrado primeiramente o ambiente atual. As características relevantes que circundam as organizações e suas ligações com toda a sociedade serão mencionadas e posteriormente estudadas. Em meio a esse panorama turbulento, a questão de pesquisa será apresentada, seguida por alternativas para encaminhamento de respostas. A essa altura, serão introduzidos os elementos relevantes da teoria do *stakeholder*, da abordagem de domínio interorganizacional, da responsabilidade social, da teoria da colaboração e dos sistemas de medição.

Atualmente, há questões importantes que as organizações estão incluindo em sua agenda de discussão. A primeira prioridade é a sobrevivência, frequentemente seguida e de alguma maneira ligada à longevidade. Quando este assunto é abordado, muitas questões e hipóteses são levantadas para explicar o fenômeno. Neste ponto, é suficiente mencionar que sobrevivência/longevidade estão relacionadas ao sucesso da organização que, de acordo com Post, Preston e Sachs (2002b), é determinado pela habilidade da empresa em estabelecer e manter relacionamentos com toda a rede dos *stakeholders*. Além disso, motivos relevantes como: criação de riqueza organizacional (Hamel & Prahalad, 1994) e a sustentabilidade da firma (Machado Jr. *et al.*, 2006) são igualmente buscados pelas empresas, e ambos estão relacionados à “durabilidade” organizacional. Do mesmo modo, há uma discussão entre acadêmicos e profissionais sobre qual

dimensão as empresas devem levar em conta, se normativa ou descritiva, ou seja, o que as organizações *deveriam estar* fazendo ou o que elas *estão* fazendo (Mitnick, 1995).

A pergunta inicial – “quem e o que estão levando a organização a durar mais tempo?” ou “*A formulação de um framework de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente conta para a organização e a sociedade, levaria a empresa a ter maior longevidade no mercado?*” – foi dividida em partes ou em perguntas específicas da pesquisa, que tem como objetivo direcionar o encaminhamento de alternativas. Há pelo menos quatro perguntas advindas da questão de pesquisa proposta:

a) *Que tipo de estrutura estratégica ou framework de gestão estratégica levará a empresa a durar mais tempo?*

Aqui está o objetivo central desta proposta: desenvolver uma estrutura ou *framework* que, no mínimo, incorporará os fatores necessários para facilitar a longevidade da empresa.

b) *Quem realmente conta para que a organização dure mais tempo?*

As pessoas ou grupos de pessoas que decidem sobre o caminho organizacional são aqueles que realmente contam. Este conceito é tratado inteiramente na teoria do *stakeholder*, que é um dos principais elementos a serem estudados, e este será estudado em profundidade. Ainda, o

relacionamento entre organização e sociedade é relevante para responder a essa questão. A responsabilidade da organização para com a sociedade e vice-versa será considerada em termos do conceito da responsabilidade social e suas implicações.

*c) O que realmente conta para que a organização dure mais tempo?*

Além dos indivíduos, o que mais seria significativo para a longevidade de uma organização? Ou quais elementos são importantes para a sobrevivência organizacional? Esta questão pode ser mudada para: “Para que a organização alcance seus objetivos e garanta sua longevidade, quais *objetivos, recursos, processos, e perspectivas* deveriam ser alcançados? O estabelecimento dos objetivos da empresa é uma tarefa específica dos tomadores de decisão. Este projeto se preocupa em como identificar e medir as condições e insumos que garantirão os resultados do desempenho que são relevantes para os *stakeholders*, bem como medir esses resultados. Um sistema de medição foi usado então para verificar a extensão em que essas metas foram alcançadas. Finalmente, a questão mudou para: quais medidas são necessárias para que a organização tenha maior sobrevivência? Para responder a essa pergunta refinada, uma profunda análise será feita dos sistemas de medição e suas implicações no campo do desempenho. Um modelo que incorpore a responsabilidade social e o desempenho será

analisado também, além de uma revisão da literatura correspondente sobre desempenho social corporativo.

*d) O relacionamento entre organizações e sociedade (N&S) é importante para a longevidade organizacional? Se a resposta for positiva, de que maneira?*

Julga-se que a interação entre N&S é vital para a longevidade destas duas dimensões. Essa interface será também examinada no contexto da teoria do *stakeholder* e da responsabilidade social, onde serão também avaliadas as suas implicações.

A partir da questão de pesquisa e das subquestões surgidas, propõe-se uma discussão teórica dos seguintes temas: sinergia, teoria do *stakeholder*, domínio interorganizacional, responsabilidade social, teoria da colaboração e sistemas de medição. Neste momento, vale lembrar que a teoria do *stakeholder* será aquela considerada “guarda-chuva,” em outras palavras, a espinha dorsal no que diz respeito à discussão teórica e à modelagem proposta.

A próxima seção será iniciada com elementos relacionados ao conceito de sinergia. Ao final, este conceito será discutido à luz da teoria do *stakeholder*.

## 2.1 SINERGIA

Nesta seção é discutido o conceito de sinergia. A ideia central da sinergia é simplesmente a bem conhecida noção que o inteiro é mais do que a soma das partes. Hanssens & Hohansson (1991) declaram que a sinergia pode ser compreendida onde “benefícios para ação surgem que não podem ser atribuídos a indivíduos apenas, mas a ações conjuntas de um grupo inteiro, cujos membros podem agir independentemente” (p. 507). Sinergia é um sinalizador chave de um processo colaborativo de sucesso, porque “reflete a extensão em que uma parceria pode alcançar mais do que qualquer de seus participantes individuais e se tornar um inteiro que é maior do que a soma de suas partes” (LASKER & WEISS, 2003, p. 123). Ao final desta parte, o conceito estará ligado ao conceito do *stakeholder*. Antes disso, este estudo discutirá algumas dimensões inerentes ao tema. As condições e algumas dificuldades nesse domínio serão apresentadas e um ponto de vista empresarial emergirá para expandir a discussão.

### 2.1.1 Conceito de Sinergia

A palavra sinergia tem sua origem no grego antigo, como um nome composto formado por “*syn*”, que significa “com, junto com, ao mesmo tempo” e “*ergon*”, que significa “trabalho, trabalhar, funcionar” (Gove, 1987; Bowman e Faulkner, 1997; Black, 1997; Potocan & Kuralt, 2007). O dicionário define sinergia

como “colaboração, apoio mútuo e complementação mútua de duas ou mais forças ou órgãos” (Gove, 1987; Black, 1998). O dicionário Aurélio (2004) diz que sinergia é um ato ou esforço coordenado de vários órgãos para desempenhar uma função.

Sinergia pode ser definida como os avanços do pensamento e ação produzidos, quando um processo colaborativo combina com sucesso o conhecimento complementar, habilidades e recursos de um grupo de participantes (Lasker, Weiss e Miller, 2000; Fried e Rundall, 1994; Gray, 1998; Mattesich e Monsey, 1992; Richardson e Allegrante, 2000). “Sinergia é a vantagem que as parcerias obtêm envolvendo diversas pessoas e organizações na comunidade” (LASKER & WEISS, 2003, p. 123). Além disso, é um mecanismo que explica como a ampla participação da comunidade fortalece a habilidade das parcerias em identificar, compreender e resolver problemas complexos (Lasker, Weiss e Miller, 2001).

A pesquisa desenvolveu uma série de diferentes conceitos de sinergia investigados por inúmeras ciências (por exemplo, econômica, técnica, social, sociológica e legal) (Wiener, 1956; Ansoff, 1965; Lange, 1965; Ashby, 1968; Wiener & Masani, 1976; Haken, 1977; Porter, 1985; Kajzer, 1996, 2000; Potocan, 1997, 2002).

Os acadêmicos têm utilizado diferentes conceitos para explicar a sinergia. Hanssens & Hohansson (1991) ligaram o conceito de sinergia a um efeito de transbordamento, o que quer dizer que processos de tomada de decisão podem

oferecer resultados conjuntos, transformando-se em sinergia. Chatterjee (1992) coloca em seu estudo que valor pode ser criado por sinergia ou reestruturação. Ele acrescenta ao conceito de sinergia a palavra reestruturar, que quer dizer o processo de reconstruir ou juntar partes novamente por meio de uma visão multifacetada. Em um estudo anterior, Chatterjee (1986) atribuiu o ganho material como resultado de aplicação da sinergia.

Singh & Montgomery (1987); e Seth (1990b) afirmam que um aumento em eficiência operacional, em poder de mercado, ou alguma forma de ganho financeiro transmitem valor adicional ou ganho sinérgico. Uma importante fonte de sinergia vem do potencial de transferir valiosos ativos intangíveis, como experiência, entre as organizações (Caves, 1982). Seth, Song e Pettit (2000) descobriram que os gestores, usualmente, procuram criar valor econômico e parecem ser capazes de fazê-lo; conseqüentemente este fato deveria levar a organização a uma dimensão de sinergia. Ainda, Rowley (2002) aprendeu em sua pesquisa sobre *e-business* que temas de estratégia e integração (outra palavra usada para sinergia) são entrelaçados, mostrando, de certa forma, que a formulação de estratégias, opções estratégicas e alianças deveriam finalmente levar as organizações a um contexto de sinergia. Nielsen (2005) acrescenta outro importante elemento ao conceito de sinergia, que é inovação. Ele afirma também que sinergia é um resultado importante e desejável da colaboração ou aliança estratégica.

Em suma, existem várias palavras que são usadas na literatura para descrever os atributos, componentes, ou resultados da sinergia: criação de valor, integração, aliança, conectividade, conexão, inovação, reestruturação, ligações, elementos compartilhados, diversificação, etc.

O *framework* que será desenvolvido neste estudo levará em consideração *quem* e *o que* realmente importa. A ideia toda por trás deste modelo está ligada aos relacionamentos entre os *stakeholders* e as organizações e também com a sociedade, o que significa que quando todos eles interagem devido a uma “questão compartilhada”, os efeitos ou resultados produzidos formam uma combinação de recursos que é maior do que a soma de suas partes.

Portanto, sinergia é definida como o nível de desempenho resultante de um grupo combinado de organizações e sociedade e *stakeholders* em um projeto compartilhado.

### **2.1.2 Condições e Dificuldades**

Para criar sinergia, Lasker & Weiss (2003) sugerem pelo menos três fatores: (1) *quem* está envolvido na parceria; (2) *de que modo* eles estão envolvidos; e (3) como a *liderança e administração* da parceria apoiam a interação dos parceiros. Ensign (2004) declara que a sinergia interna (dentro dos “limites” da organização) é conseguida por um desenvolvimento estratégico relacionado a importantes ligações e também interrelacionamentos entre as atividades,

habilidades, e/ou experiência dentro da organização. Esta sinergia pode ocorrer entre duas organizações quando os interrelacionamentos acontecem com elementos compartilhados.

Ensign (2004) conclui ainda que o desempenho de longo prazo da empresa (uma empresa bem sucedida) pode ser impactado por sua habilidade de formular e implementar estratégias, que como ele mencionou anteriormente, podem criar sinergia.

Por outro lado, o desenvolvimento de sinergia é particularmente difícil, uma vez que decisões gerenciais são necessárias tanto com respeito aos recursos internos da empresa, quanto às suas capacidades e ambiente externo” (POTOCAN & KURALT, 2007, p. 200). Questões como incerteza com relação aos ambientes econômico, industrial, reguladores, social e técnico; incerteza sobre o comportamento dos concorrentes; incerteza quanto às preferências dos clientes; a complexidade das causas interrelacionadas que moldam os ambientes da empresa, a complexidade das interações competitivas; e os conflitos intraorganizacionais entre os gestores tornam o desenvolvimento de sinergia muito difícil (Kajzer, 1996, 2000; Potocan, 2002; 2005; 2006).

### **2.1.3 Sinergia e Negócios**

Do ponto de vista dos negócios, o conceito de sinergia foi introduzido por Ansoff (1965) em conexão com estratégia em seu livro *“Corporate Strategy”*

(Estratégia Corporativa). Ele afirma que sinergia é “o efeito que pode produzir um retorno combinado de recursos da empresa, maior do que a soma de suas partes “(p. 75), ou como é mais comumente conhecida, “2+2=5”.

Se todos os produtos/mercados da empresa não tiverem absolutamente nenhuma relação, então as suas características (receita de vendas, custos operacionais, lucros, etc.) podem ser consideradas como a simples soma de suas partes, i.e. podem ser obtidas agregando os valores da respectiva medida de cada componente (produto/mercado). Entretanto, se as partes componentes forem relacionadas de algum modo, a sinergia poderá resultar de efeitos conjuntos entre as partes componentes. Quatro tipos de sinergia foram descritos por Ansoff (1965): vendas, operação, investimento e gestão. O ponto crucial, no que concerne cada tipo de sinergia, é que depende da existência de algum elemento compartilhado. Em outras palavras, “a sinergia potencial pode estar associada ao grau de conectividade entre o produto/mercados, conforme indicado pela extensão em que os elementos são compartilhados” (KAY & DIAMANTOPOULOS, 1987, p. 122). Ansoff (1965) sugeriu ainda que sinergia pode ser classificada em três categorias amplas: sinergia colusiva<sup>10</sup> (conspiratória), sinergia operacional e sinergia financeira.

Muitos pesquisadores da sinergia nos negócios, durante os últimos 40 anos, sugeriram que a sinergia é uniformemente definida no nível do formalismo matemático, mas no conteúdo não há uma definição uniforme para este conceito

---

<sup>10</sup> Em inglês: *collusive synergy*

(Ansoff, 1965; Ashby, 1968; Bertalanffy, 1968; Wiener & Masani, 1976; Checkland, 1981; Porter, 1985; Kajzer e Potocan, 1996; Affuh, 1998; Flood, 1999; Potocan, 2001, 2004; Corning, 2001). Definições diferentes e classificações de sinergia (Ansoff, 1965; Ashby, 1968; Porter, 1985; Cambell et al., 1994; Kajzer e Potocan, 1996; Kajzer, 1997, 2000; Haken, 1977; Potocan, 1997, 2001, 2004) tomam por base o ponto de vista da empresa sendo considerada, a fase do trabalho em análise, e atividades básicas ou partes isoladas de atividades de diferentes campos.

Muitas pesquisas examinaram os benefícios da conectividade ou sinergia entre os segmentos de empresas com negócios diversificados (Rumelt, 1974; Ramamnujam e Varadarajan, 1989; Hoskisson e Hitt, 1990; Markides e Williamson, 1996). Markides & Williamson (1996) colocam que, quando as operações são geridas de maneira apropriada, tanto as sinergias intangíveis quanto as tangíveis se desenvolverão para tornar o campo da estratégia corporativa maior do que a soma dos campos das estratégias das divisões individuais separadamente (Kanter, 1989; Porter, 1985).

Até recentemente, as estratégias corporativas que tinham seu foco no portfólio produto-mercado eram vistas como a maneira principal de obter sinergia na empresa diversificada. A sinergia era vista ocorrendo no nível da empresa. Estudos anteriores sobre diversificação (Lorsch e Allen, 1973; Rumelt, 1974) geralmente focalizavam a conectividade de empresas inteiras no portfólio produto-mercado. Presumia-se que existiam certos tipos de sinergia. As

diferenças nos resultados (desempenho) dependiam da natureza e do grau da conectividade entre as diversas empresas (Ensign, 2004).

Atualmente, a ideia que se tem de sinergia está distante daquela baseada na conectividade de empresas inteiras no portfólio produto-mercado de uma empresa diversificada. Porter (1985) propôs que as estratégias corporativas planejadas para estimular o compartilhamento de recursos entre unidades de negócios poderia também ser um meio de alcançar sinergia e vantagem competitiva. A sinergia é alcançada quando uma empresa desenvolve ligações estrategicamente importantes e inter-relacionamentos entre as atividades e habilidades ou experiência de diferentes unidades organizacionais. Uma avaliação de ligações e inter-relacionamentos na cadeia de valores poderá auxiliar uma empresa a identificar oportunidades em potencial para compartilhamento de recursos. Os inter-relacionamentos que ocorrem quando duas unidades organizacionais compartilham uma atividade ou habilidade/*know-how* têm sido descritos como inter-relacionamentos entre unidades (Ensign, 1998). Essas ligações intraorganizacionais representam oportunidades para compartilhar recursos tangíveis e intangíveis entre unidades organizacionais nas empresas diversificadas para criar sinergia e ganhar vantagem competitiva.

### 2.1.4 Sinergia e Stakeholder

A literatura analisou, de certo modo, o relacionamento entre sinergia e *stakeholders*. Neville & Menguc (2006) sugerem que a cooperação estratégica dos *stakeholders* resulta em sinergias em potencial, e que essas sinergias surgem quando “a congruência interna da interação de *stakeholders* leva a eficiências em suas demandas” (p. 387).

Com relação a esta pesquisa, o foco será nos relacionamentos dos *stakeholders* e a criação de sinergia por meio dessas interações, o que significa que o resultado final ou o todo será maior do que a soma dos esforços de cada um (*stakeholders* mais organizações).

Essa sinergia gerada pelos relacionamentos, de acordo com Harrington & Harrington (1995) segue um processo de quatro fases: (1) interação; (2) compreensão apreciativa; (3) integração; e (4) implementação.

Para poderem trabalhar juntos e sinergisticamente, os *stakeholders* precisam interagir uns com os outros; essa interação tem que ser significativa, com comunicação efetiva; isso configura a fase de *interação*. Nessa fase, os *stakeholders* precisam se transferir para um “momento conciliador” em grupo. A próxima fase, que é a *compreensão apreciativa*, é a continuação do processo do “momento conciliador”. Aqui, os *stakeholders* devem valorizar e fazer uso da diversidade existente entre eles. Cada um deve “apoiar o outro e buscar o mérito no ponto de vista do outro” (HARRINGTON & HARRINGTON, 1995, p. 131). A

terceira fase, *integração*, afirma que as duas primeiras fases não são suficientes para gerar resultados sinérgicos. “Sinergia é o resultado de comunicação, valorização, e fusão de pontos de vista separados e diversos” (p. 131). Os *stakeholders* precisam desenvolver as habilidades necessárias para tornar a integração possível, tais como: tolerar ambiguidade; ser persistente; modificar suas próprias opiniões, crenças, e comportamento; gerar maneiras criativas de fundir perspectivas diversas em novas alternativas, mutuamente solidárias; identificar questões e conceitos. Finalmente, a fase de *implementação* é “planejada para construir sobre todo o momentum que as fases anteriores construíram e dirigir essa energia para completar a tarefa atual” (p. 132). Na verdade, é nesse ponto que os *stakeholders* começam a “desempenhar” (A chave para o sucesso nesta fase são as habilidades gerenciais básicas).

Resumindo, este estudo está buscando um processo de sinergia bem sucedido entre os *stakeholders* e suas respectivas organizações, e finalmente que esses resultados devem ocorrer em quatro estágios identificáveis: interação; compreensão apreciativa; integração; e implementação.

## **2.2 TEORIA DO STAKEHOLDER**

Esta seção versará sobre a Teoria do *Stakeholder* e suas implicações para o cenário atual e também para esta pesquisa. Primeiramente, será discutido o

contexto do conceito do *stakeholder*. A definição de Freeman (1984) juntamente com outros conceitos relevantes serão examinados, seguidos por uma contextualização das organizações e da sociedade. Em seguida, quatro dimensões ou escolas relacionadas à taxonomia do *stakeholder* serão discutidas. Em terceiro lugar, importantes pontos de vista teóricos do *stakeholder* serão colocados, com suas implicações para este estudo. Em quarto lugar, as conexões entre estratégia, organização, sobrevivência e/ou longevidade serão tratadas. Ainda, serão consideradas as repercussões que surgirem a partir desses conceitos. Finalmente, será feita uma reflexão sobre a gestão de *stakeholders*, principalmente pertinente aos relacionamentos entre *stakeholders* e as organizações e a sociedade.

### **2.2.1 Contexto do Conceito de Stakeholder**

Para responder a questão de pesquisa: “A formulação de um *framework* de gestão estratégica, baseado em quem e o que realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a durar mais?” Aqui será considerado o que Clarkson (1995) declarou sobre a sobrevivência e sucesso continuado das corporações, o que significa longevidade. Clarkson (1995) afirmou que a longevidade de uma organização depende da “habilidade de seus gestores em criar riqueza, valor e satisfação suficientes para aqueles que pertencem a cada grupo de *stakeholders*, de modo que cada grupo continue como

parte do sistema de *stakeholders* da corporação” (p. 107). Basicamente, ele está responsabilizando os gestores por atender às principais expectativas dos *stakeholders* em termos de valor e/ou criação de riqueza (Post, Preston, & Sachs, 2002) e satisfação. Assim fazendo, as corporações durarão mais tempo. Clarkson (1995) dirigiu o foco do seu estudo para o “Quem” do *framework* proposto.

No seu livro que marcou época, Freeman (1984, p. 46) definiu um *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.” Ele ainda usa o conceito de *stakeholder* como um guarda-chuva para gestão estratégica (Freeman, 1983). No conceito de gestão estratégica, o processo de planejamento não é suficiente, entendendo assim que mais um passo deve ser dado para que a gestão estratégica seja efetiva e esta dimensão esteja relacionada com o processo de implementação.

Portanto, este estudo considerará a teoria do *stakeholder* como o principal elemento para responder a questão de pesquisa. Freeman et al. (2004) articularam o que chamam de núcleo da gestão do *stakeholder*, capturando o ponto principal aqui tratado muito bem: “Os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus *stakeholders*, e criar comunidades onde todos se esforçam para oferecer o melhor de si para poder entregar o valor que a empresa promete” (p. 364).

Quase duas décadas depois de iluminar o papel desempenhado pelos *stakeholders* para a sobrevivência da empresa, Freeman (1999) sabia que sua ideia de *stakeholder* ofereceu a promessa de mais do que apenas sobrevivência, o seu

trabalho levou a uma explosão de estudos. Ele argumentou que nós “faríamos bem em usar a ideia para compilar centenas de narrativas em uma ampla conversa sobre como compreender as organizações e viver melhor” (WALSH, 2005, p. 437).

Em síntese, Clarkson (1995) nos ofereceu a primeira dimensão do modelo de pesquisa proposto, que é a identificação dos *stakeholders* principais. Nós expandiremos a responsabilidade que Clarkson colocou sobre os gestores e sugerimos que não só os gestores, mas todos os *stakeholders* principais são responsáveis pela sobrevivência da corporação. Além disso, o *framework* proposto analisa um processo desde o início até os resultados de um projeto específico.

Portanto, a teoria do *stakeholder* será a espinha dorsal que sustentará a resposta de quem e o que realmente importa para fazer a empresa durar mais tempo. Walsh (2005), em sua análise da gestão do *stakeholder* declara que o mundo da gestão do *stakeholder* está repleto de mal-entendidos, contendas e assuntos não resolvidos de todo tipo (Phillips, 2003a; Phillips et al., 2003). Ele acredita que algumas críticas são relativamente benignas: “Há relativamente pouca concordância sobre o escopo da teoria” (HARRISON & FREEMAN, 1999, p. 483). Outros são mais negativos: “O modelo do *stakeholder* deixa a teoria implícita em grande parte” (JONES, 1995, p. 405) ou “O conceito de *stakeholder* [...] é relativamente vago e, assim, dá pouca orientação para o estudo ou a prática da gestão” (JONES & WICKS, 1999, p.206). Outros sugerem que não é

absolutamente uma teoria: “Sugerimos que a ‘teoria do *stakeholder*’ é melhor caracterizada como a tradição da pesquisa do *stakeholder*” (TREVINO & WEAVER, 1999, p. 224). Outros ainda nos previnem contra trabalhar nessa área, referindo-se aos “campos minados do *stakeholder*” (MITCHELL et al., 1997, p. 862) ou ao “débil estado de alguma coisa que estamos chamando de teoria do *stakeholder* à revelia” (GIOIA, 1999, p. 229).

Apesar das críticas sobre essa teoria, os elementos e dimensões tratados em seu escopo serão considerados para responder a questão. Os relacionamentos desenvolvidos pelos *stakeholders* principais (ou essenciais) também serão investigados. Welcomer et al. (2003), analisando os relacionamentos entre empresa e *stakeholder*, colocou que a “teoria sugere que as empresas trabalham com os *stakeholders* para favorecer seus próprios interesses e algumas vezes porque julgam ser uma obrigação moral” (p. 43). De acordo com eles, essas relações que são iniciadas na esperança de alcançar ganho mútuo podem ter um impacto significativo na empresa.

### **2.2.2 Taxonomia do *Stakeholder***

Outra discussão sobre a teoria do *stakeholder* está relacionada às suas abordagens. A pesquisa do *stakeholder*, conforme apresentada por Donaldson e Preston (1995), pode ser separada em abordagens descritiva, instrumental e normativa. A tradição descritiva nos diz como o mundo realmente é, a tradição

normativa prescreve como o mundo deveria ser, e a teoria instrumental liga os meios e os fins (Freeman, 1999).

Na tradição descritiva da pesquisa do *stakeholder*, os acadêmicos estudaram: (a) a extensão em que os gestores consideram os *stakeholders* e quais os motivos por que o fazem (Brenner & Molander, 1977; Posner & Schmidt, 1984); (b) o papel dos *stakeholders* na criação de novas instituições; (c) as responsabilidades desempenhadas pelos gestores para o *stakeholder* tendo em vista leis específicas (Orts, 1992); (d) as origens dos códigos de conduta voluntários (Nash e Ehrenfeld, 1996); além de outras implicações.

Na tradição instrumental da pesquisa do *stakeholder*, a maior parte dos estudos sugere que melhores relações com *stakeholders* aumentam o desempenho da empresa (Donaldson & Preston, 1995). Ainda, Waddock e Graves (1997) relatam uma associação positiva entre comportamento corporativo socialmente responsável e desempenho financeiro. Hillman, Keim e Luce (2001) mostram que a presença de *stakeholders* nos conselhos de administração está associada ao nível de desempenho do *stakeholder*, sendo neste caso considerado um alto desempenho.

Pesquisadores na tradição normativa buscam desenvolver uma bússola moral capaz de orientar os gestores (Donaldson & Preston, 1995). Esses investigadores afirmam que a linguagem, esquemas conceituais e metáforas influenciam a maneira pela qual os gestores pensam e agem (Hoffman, 1997; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994). Freeman (1984) diz que a pesquisa do

*stakeholder* deveria buscar entender melhor o núcleo normativo: a lógica normativa da empresa e as responsabilidades dos gestores. Acadêmicos e estudiosos nesta área têm proposto e desenvolvido uma série de conceitos nesta dimensão normativa da teoria do *stakeholder* (Evan e Freeman, 1988; Phillips, 1997; Wicks et al., 1994).

Os acadêmicos têm discutido, algumas vezes bastante acaloradamente, se essas três vias de pesquisa deveriam ser integradas em uma única via (Jones & Wicks, 1999). Esta pesquisa cruza as fronteiras dessas três tradições porque envolve elementos descritivos, instrumentais e normativos.

A teoria do *stakeholder* é descritiva por apresentar um modelo que descreve o que a corporação é. É instrumental, porque estabelece um *framework* que examina um processo inteiro, as conexões entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. Finalmente, é normativa, o que envolve a identificação dos *stakeholders* pelo seu interesse no projeto analisado e também a consideração que cada grupo de *stakeholders* merece.

Ainda uma quarta dimensão, conforme declarado por Donaldson e Preston (1995), a tradição gestora, será tratada, significando que a teoria também “recomenda atitudes, estruturas e práticas que, consideradas juntas, constituem a gestão do *stakeholder*” (p. 67).

### 2.2.3 Pontos de Vista Teóricos da Teoria do *Stakeholder*

De acordo com Friedman e Miles (2006) surgiram cinquenta e cinco definições sobre *stakeholders* desde 1963. A primeira definição é muitas vezes creditada a um memorando interno produzido em 1963 pelo Instituto de Pesquisa *Stanford*: “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir<sup>11</sup>” (FREEMAN, 1984, p. 31). No livro de Friedman e Miles (2006), a última definição mencionada era datada de 2003, quando Phillips (2003a) desenvolveu uma definição normativa (‘em benefício de quem a empresa deveria ser administrada’, p. 30) e uma derivativa (‘potencial de afetar a organização e seus *stakeholders* normativos’, p.31) para *stakeholders*.

Para este estudo, há alguns pontos de vista dos *stakeholders* que serão descritos como segue.

Jones e Hill (1992) desenvolveram um modelo de “agência estratégica” e argumentaram que os gestores deveriam agir como “agentes” para os *stakeholders* (os “principais” relevantes), seguindo o argumento que os gestores têm a responsabilidade de satisfazer as reclamações legítimas de todos os *stakeholders*. Esse argumento é uma expansão do relacionamento mais tradicional principal-agente entre os proprietários e os gestores.

Mitchell, Agle, & Wood (1997), em seu *framework* conceitual de *stakeholder*, discutem o papel do poder, legitimidade e urgência em identificar como os

---

<sup>11</sup> Em inglês: *those groups without whose support the organization would cease to exist.*

gestores veem seus ambientes de *stakeholder*, colocando uma importante definição de quem é e quem não é um *stakeholder*. O trabalho deles ajuda a esclarecer uma preocupação constante, com a abrangente definição de Freeman pela qual um *stakeholder* é virtualmente qualquer pessoa.

Clarkson (1995) também contribuiu com relevantes elementos para a teoria do *stakeholder*. Ele desenvolveu os conceitos do grupo de *stakeholders* primário e secundário, ambos relacionados à sobrevivência da empresa. O primeiro representa um grupo “sem cuja participação continuada, a corporação não pode sobreviver como uma empresa atuante” (p. 106), e o último é “definido como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações e não são essenciais para sua sobrevivência” (p. 107). A distinção feita por Clarkson é útil para a identificação daqueles *stakeholders* que são comumente considerados como centrais, mas não acomoda facilmente o *stakeholder* periférico que pode inesperadamente desenvolver um interesse crítico nas atividades de uma organização e depois se esforçar para adquirir poder para influenciá-la.

De acordo com Preston, Post e Sachs (2002b) o termo “*stakeholder*” raramente recebe uma definição precisa e para corrigir essa deficiência, propuseram uma definição excluindo os concorrentes da empresa da lista de *stakeholders*: “os *stakeholders* de uma corporação são indivíduos e público-alvo que contribuem, quer voluntária ou involuntariamente, para sua capacidade criadora de riqueza e atividades, sendo, portanto, seus beneficiários e/ou pessoas em

risco potencial.” (p. 19). Eles apresentaram um importante argumento relacionado à teoria do *stakeholder* em termos da habilidade da empresa gerar riqueza sustentável, afirmando que o valor de longo prazo da empresa é determinado pelo relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* críticos. De acordo com eles, “o desafio crítico para a gestão contemporânea é o reconhecimento do interesse mútuo entre a empresa e seus *stakeholders*, levando ao desenvolvimento de políticas consistentes e solidárias para lidar com eles” (PRESTON, POST E SACHS, 2002a, p. 9).

De maneira surpreendente, Walsh (2005) afirma que os acadêmicos aprenderam que pode haver mais concordância nessa área. Alguns estudiosos seguiram na direção de uma nova teoria da empresa – a teoria do *stakeholder* – que permitiria uma análise mais complexa e a compreensão de relacionamentos empresa-sociedade (por exemplo, Brenner & Cochran, 1991; “Toronto,” 1994; Mitchell, Agle, & Wood, 1995; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Swanson, 1994, 1995). Wood & Jones (1995) propõem que a teoria do *stakeholder* é a chave do entendimento das estruturas e dimensões dos relacionamentos entre empresa e sociedade. Também estes autores entendem que a teoria do *stakeholder* é essencialmente o fundamento para discernir os relacionamentos entre vários indicadores de desempenho corporativo. Eles salientam que os estudos típicos de relacionamentos de desempenho financeiro-social não são, na maior parte das vezes, fundamentados em uma teoria coerente sobre o motivo pelo qual, por exemplo, o retorno sobre o investimento deve ser relacionado ao nível de

doações para obras de caridade. Em vez disso, eles mostram que os *stakeholders* precisam ser incluídos em cada passo do processo de avaliação. Alguns *stakeholders* terão expectativas de vários tipos para a organização; outros *stakeholders* implementarão planos e projetos; ainda outros experimentarão os efeitos dessas ações; e outros ainda poderão ser aqueles que avaliarão os resultados e impactos da organização. A teoria precisará levar em consideração todos esses vários passos.

Além desses pontos de vista, Brickson (2007) aceita, em seu estudo sobre identidade organizacional, que todos os *stakeholders* são importantes e sugere que para qualquer organização “será impossível satisfazer todas as preocupações de todos os *stakeholders*” (p. 882).

Ao avaliar qualquer nova teoria, Jones & Wicks (1999) declaram que os estudiosos de organizações se preocupam com sua coerência conceitual – como se “encaixam” no corpo da teoria existente em um campo ou campos relacionados (Bacharach, 1989). Uma nova teoria pode ser “conectiva – servindo de ponte entre teorias já existentes – ou *transformacionais* – fazendo com que teorias já existentes sejam vistas de novas maneiras” (JONES & WICKS, 1999, p. 218). Uma teoria com capacidade transformacional suficiente pode atuar como “iluminação,” com a intenção de “retirar noções convencionais para fazer espaço para percepções inteligentes e interessantes” (DIMAGGIO, 1995, p. 391).

Outro aspecto importante é o conceito da legitimidade. De acordo com Freeman (1984), chamar um grupo de *stakeholder* traz a conotação de

“legitimidade,” e “pode ser compreendido em um sentido administrativo assumindo que é legítimo gastar tempo e recursos nos *stakeholders* (p. 45).” Freeman reforça a ideia que *stakeholders* legítimos requerem atenção administrativa: “se você quer ser um gestor efetivo, precisa levar os *stakeholders* em consideração” (p. 45).

#### **2.2.4 Stakeholders, Cultura e Abordagem Ética**

Um aspecto importante sobre os *stakeholders* é seu relacionamento com empresas e o impacto da cultura e a abordagem ética na criação e manutenção de relações profundas e extensas com *stakeholders*.

Jallat & Wood (2005) afirmam que uma correspondência entre a cultura interna e externa dos *stakeholders* pode ser um modo das organizações serem capazes de desenvolver e sustentar as relações profundas e largas com os *stakeholders*, conforme discutiram em seu artigo sobre organizações prestadoras de serviços. Jones, Felps, & Bigley (2007) concluíram que a cultura de *stakeholder* pode ser um importante elemento na causa maior de compreender as maneiras em que *stakeholders* e empresas podem cooperar para conseguirem ganho mútuo (Freeman, 1984).

De acordo com Reynolds, Schultz, & Hekman (2006), para equilibrar os interesses dos *stakeholders*, uma abordagem de decisão transversal foi percebida como uma abordagem mais ética. Isso indica que o que é valioso

instrumentalmente para um gestor ou uma organização é também percebido pelos gestores como o curso de ação mais ético. Isto vai contra uma perspectiva “lucro versus ética” e faz eco a uma das premissas centrais da gestão de *stakeholders*: boa ética significa bons negócios (Bowie, 1999; Donaldson e Preston, 1995; Hill e Jones, 1992; Jones, 1995).

A sugestão é que, qualquer que seja a orientação, todas as organizações empresariais podem trazer benefícios à sociedade de maneiras específicas e importantes (Brickson, 2007, p. 882).

### **2.2.5 Stakeholders e Longevidade**

Atualmente questões importantes estão sendo consideradas pelas organizações. A primeira prioridade é a sobrevivência, muitas vezes seguida pela longevidade. Quando este assunto é abordado, muitas perguntas e hipóteses surgem para explicar o fenômeno. A essa altura, é suficiente mencionar que a sobrevivência e/ou longevidade estão relacionadas ao sucesso da organização e, de acordo com Post, Preston e Sachs (2002b), isso é determinado pela habilidade de uma empresa em estabelecer e manter relacionamentos com toda a rede de *stakeholders*. Além disso, motivos relevantes como: criação de riqueza organizacional (Hamel & Prahalad, 1994; Post, Preston & Sachs, 2002) e sustentabilidade da empresa (Machado Jr., *et al.*, 2006) também são buscadas pelas empresas e ambas estão ligadas à “durabilidade” organizacional. Acontece

ainda uma discussão entre acadêmicos e profissionais sobre qual ponto de vista as empresas deveriam adotar, quer normativo ou descritivo, o que significa que as organizações *deveriam estar* fazendo ou o que elas *estão* fazendo (Mitnick, 1995).

Muitos investigadores têm procurado entender o relacionamento entre estratégia organizacional e longevidade. Alguns autores, como por exemplo, Hamel e Prahalad (1994), afirmam que ter uma estratégia bem definida é uma das principais contribuições para a longevidade organizacional. Alguns estudiosos têm definido estratégia como um grupo de regras para o processo de tomada de decisão que orienta o comportamento de uma empresa (Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, 2003; Machado Jr., et al., 2006). Portanto, uma questão essencial quando se trata de estratégia está no fazer escolhas sobre qual direção deve ser seguida. O interesse aqui é relacionado a indivíduos que decidem qual caminho a organização deve seguir, ou também chamados tomadores de decisão.

Alguns outros assuntos estratégicos são vitais para gestores e pesquisadores organizacionais, como a compreensão do papel da corporação nos sistemas sociais, com destaque para a responsabilidade social da empresa. WOOD (1991) afirma que alguns investigadores como Gilbert (1989), Mallott (1990) e Meznar, Chrisman & Carroll (1990) “focalizaram diretamente no próprio conceito de gestão do *stakeholders*, expandindo e refinando-o, além de torná-lo teoricamente mais robusto e fundamentado na prática corporativa” (p. 704 e 705).

De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* desempenharão um importante papel neste contexto. Os gestores, eles mesmos um grupo de *stakeholders*, são de interesse central para esta tese.

Assim, a estratégia está intimamente ligada com o processo de tomada de decisão. Para este projeto, os agentes, atores ou pessoas que finalmente farão dessas estratégias ações concretas, são do máximo interesse.

Questões significativas relacionadas à configuração e ações organizacionais para alinhar a empresa ao ambiente externo são também parte do conceito de gestão estratégica. O modelo de Freeman (1984) contempla essa área, enfatizando que o conceito de *stakeholder* pode ser usado para enriquecer o entendimento de como as organizações escolhem e implementam direção e como deveriam fazê-lo. Assim, o conceito de *stakeholder* pode ser útil para integrar questões em volta do conceito de estratégia organizacional.

Com relação à sobrevivência organizacional, Brickson (2005) afirma que, de acordo com a teoria existente, as organizações deveriam se tornar mais utilitárias e menos ideológicas à medida que se tornam maiores (e mais complexas) e mais velhas, devido à necessidade de se tornarem menos voltadas aos negócios para sobreviverem à passagem do tempo e crescer (Albert e Whetten, 1985).

### 2.2.6 Relacionamentos entre *Stakeholders*

Os estudiosos da teoria do *stakeholder* reconheceram há muito que “expandir a lista de grupos de *stakeholders* que devem ser considerados tem o efeito de complicar o quadro quase irremediavelmente da perspectiva do gestor” (HENDRY, 2006, p. 51). Assim, os estudiosos dos *stakeholders* têm buscado identificar maneiras razoáveis e prudentes de determinar quem e o que realmente importa para um *stakeholder* merecedor da atenção da administração (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999; Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Evan & Freeman, 1993; Freeman & Evan, 1990; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Madariaga e Valor (2007) afirmam que pouca atenção tem sido dada ao modo em que as empresas estão implementando um Sistema de Gestão de *Stakeholders* (SGS) (em inglês, *Stakeholder Management System* - SMS). De acordo com a investigação que fizeram, a principal razão é que “estão muito preocupados com o fato de serem incluídos em índices éticos e não deram início a um plano bem desenvolvido para administrar o relacionamento com seus *stakeholders*” (MADARIAGA E VALOR, 2007, p. 436).

Literatura previamente publicada sobre este tópico tratou de algumas questões envolvidas na implementação de um SGS, como a identificação dos *stakeholders* (Mitchell et al., 1997), medidas de satisfação para diferentes tipos de *stakeholders* (Sirgy, 2002), uso de pesquisa sobre o diálogo de *stakeholders* (Jackson e Bundgard, 2002), um modelo de tomada de decisão para objetivos múltiplos e

múltiplos *stakeholders* (Winn e Keller, 2001), avaliação de desempenho no relacionamento com *stakeholders* (Sirgy, 2002) e a criação de um contexto organizacional para implementar a gestão de *stakeholders* (Goodijk, 2003).

Em sua busca para determinar quem e o que realmente importa, Frooman (1999) usou a teoria de dependência de recursos<sup>12</sup> e focalizou principalmente a parte do poder no relacionamento entre empresa - *stakeholder*, sugerindo que as características daquele relacionamento poderiam auxiliar a estruturar uma abordagem particular do *stakeholder* para influenciar uma empresa em particular (Hendry, 2006).

Ainda sobre relacionamentos, Welcomer et al. (2003) afirma, que “quanto mais uma empresa avalia que um *stakeholder* tem potencial para influenciar positivamente ou negativamente seu acesso ou práticas, mais provável será que a organização tenha um forte vínculo com aquele *stakeholder*” (p. 61).

Outros pesquisadores focalizaram como as empresas administram relacionamentos com múltiplos *stakeholders*. “Outros ainda estudaram processos de gestão de determinados relacionamentos com *stakeholders*” (WOOD, 1991, p. 705).

Ao analisar organizações ambientais não-governamentais, Hendry (2006) enfatizou que diálogos (ou relacionamentos) com múltiplos *stakeholders* – aproximando empresas, governos, mão-de-obra e outras dimensões para desenvolver soluções com consenso – ganharam popularidade nos anos 80 e 90,

---

<sup>12</sup> Em inglês: *resource dependence theory*

quando inúmeros acadêmicos de gestão os estudaram e continuam a estudá-los (e.g., Driscoll, 1996; Pasquero, 1991; Pellow, 1999; Turcotte, 1995).

De acordo com Reynolds, Schultz & Hekman (2006) os investigadores de *stakeholders* tendem a colocar a organização como o núcleo da rede de relacionamentos do *stakeholder*, mas a teoria do *stakeholder* talvez seja mais exatamente descrita com o gestor, o principal tomador de decisões, no centro. Essa posição é apoiada pela evidência que representa “os gestores como indivíduos que geralmente estão interessados e motivados a equilibrar recursos entre os *stakeholders*” (REYNOLDS, SCHULTZ & HEKMAN, 2006, p. 298). Nesse modelo, os princípios da gestão do *stakeholder* se aplicam primeiramente aos indivíduos e depois à organização.

Agora, os “gestores” se apresentam mais uma vez como atores principais, sugerindo a necessidade de um escrutínio (avaliação) de seu papel e de suas implicações. Ainda, o conceito de *stakeholder* pode ser utilizado para enriquecer a compreensão de cada uma das tarefas estratégicas dos gestores à “luz das alterações internas e externas no ambiente empresarial, oferecendo aos gestores um *framework* para entenderem como esses assuntos estratégicos podem ser respondidos no ambiente turbulento da maior parte das corporações” (FREEMAN, 1984, p. 44).

Jallat & Wood (2005) mostram por meio de uma investigação de organizações que são prestadoras de serviço (perspectiva orientada para as tarefas de interação de agentes) que quando uma tarefa é completada, os

relacionamentos são facilmente quebrados, o que significa uma interação de curto prazo em relações superficiais, que existem para um fim específico.

Uma das contribuições chave feitas por Frooman (1999) foi assumir a perspectiva do *stakeholder* em vez da perspectiva da organização: ele queria prever porque um *stakeholder* poderia tentar usar um determinado tipo de estratégia para influenciar uma empresa a mudar seu comportamento. Este estudo usa uma abordagem de domínio em um campo interorganizacional. Essa abordagem considera tanto a perspectiva do *stakeholder* quanto a da organização.

Ainda, o conceito da organização deveria ser analisado e ampliado não só para incluir as “interações da empresa focal com outros negócios, mas também seus relacionamentos com outros *stakeholders*, tanto internos quanto externos” (PRESTON, POST e SACHS, 2002a, p. 7). Esses autores em suas pesquisas apontam que a organização ou empresa estendida<sup>13</sup> é caracterizada como o “elemento nodal dentro de uma rede de *stakeholders* inter-relacionados, que criam, sustentam e enfatizam sua capacidade de criar valores (p. 7).

Portanto, a chave para responder a questão de pesquisa é utilizar a teoria do *stakeholder*. As justificativas dadas para tal são: (a) os *stakeholders* são parte do sistema e tipicamente desejam que o sistema permaneça em equilíbrio, o que implica em longevidade organizacional; (b) considerar a organização de modo mais amplo (o conceito de empresa estendida) ajuda a alcançar equilíbrio entre a organização e a sociedade; (c) a teoria do *stakeholder* está intimamente

---

<sup>13</sup> Em inglês: *extended organization* ou *enterprise*.

relacionada com a criação de riqueza, sustentabilidade, sobrevivência e sucesso; e (d) a teoria do *stakeholder* está ligada à estratégia; para desenvolver estratégias para uma empresa, primeiramente é necessário entender as expectativas dos *stakeholders* da organização.

A teoria da colaboração (TC) será o principal guia para determinar o “como” no modelo proposto. Para este projeto, essa teoria passará por um “ajuste fino” para atendimento das necessidades metodológicas deste projeto de pesquisa. Em vez de tratar com organizações com problemas compartilhados, essa aplicação da teoria da colaboração examinará um projeto compartilhado, UniCIDADÃ. Esse projeto se ajusta aos “problemas compartilhados” na TC original e as organizações são aquelas que precisarão lidar com o projeto; em nosso contexto, os *stakeholders*. No exemplo do projeto UniCIDADÃ, os *stakeholders* são o conselho, o corpo docente, funcionários, alunos, comunidade, governo, câmara municipal, etc. Essas organizações e grupos precisam colaborar entre si para que o projeto tenha sucesso.

### **2.3 DOMÍNIO INTERORGANIZACIONAL**

Esta seção discutirá o que os acadêmicos chamaram de teoria do domínio (Selsky & Barton, 2000). Como mencionado anteriormente, a teoria ou abordagem do domínio estabelecerá o *onde* no *Framework* de Sinergia do

*Stakeholder*. Primeiramente, será feito um resumo da Teoria Geral dos Sistemas, seguida pela abordagem de sistemas abertos<sup>14</sup>. Esta seção mostrará as implicações teóricas de uma mudança de domínio de uma única organização para um domínio de sistema, e desse para uma abordagem de sistema aberto. Em seguida, alguns conceitos centrais serão examinados sob a luz da abordagem de sistemas abertos. Esses conceitos levarão a uma investigação da textura causal do meio ambiente, caracterizado por Emery & Trist (1965). Eles planejaram considerar quatro tipos de meio ambiente. Em seguida, a compreensão do conceito de domínio será buscada e uma definição mais sistemática será traçada. Sob o conceito de domínio interorganizacional ou campo interorganizacional (campo IO), conforme afirmado por Nathan & Mitroff (1991), uma análise de múltiplos níveis será feita. Com base na literatura existente sobre os campos IO, as organizações podem ser designadas em níveis de acordo com seus relacionamentos. Finalmente, o *onde* será tratado à luz de níveis múltiplos de um campo interorganizacional.

### **2.3.1 Teoria de Sistemas**

Para entender o *onde*, uma vez que a questão de pesquisa é *A formulação de um framework de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente conta para a organização e a sociedade, levaria a empresa a durar mais tempo?* – um domínio será

---

<sup>14</sup> Em inglês: *open-systems thinking* – OST.

traçado dentro do qual todos os *stakeholders* principais estarão interagindo entre si e com outras organizações.

A abordagem e ênfase na chamada teoria do domínio se fazem necessárias, pois nenhum desses *stakeholders* agindo sozinho poderá desenvolver o projeto em consideração (Trist, 1983). Uma vez que cada *stakeholder* só pode apreender uma porção do projeto, por meio do compartilhamento de percepções, uma compreensão maior do contexto poderá ser alcançada (Vickers, 1965). As questões envolvidas são muito extensas, além dos diversos vetores gerados para serem tratados por uma única organização, por maior que seja. A capacidade de resposta requerida para harmonizar o caos advindo de um “mundo real”, tal como a representada pelo projeto focal, é inter- e multiorganizacional (Trist, 1983).

Então, uma discussão sobre a teoria de sistemas será necessária, porque o foco não está na organização em si, mas nos relacionamentos que ocorrerão dentro dos limites onde essas interações estão ocorrendo, que é um sistema que pode acomodar todos os atores, grupos sociais e/ou organizações. O domínio interorganizacional é o conjunto ou sistema tratado por este estudo.

As raízes do que hoje é chamado de teoria geral de sistemas<sup>15</sup> podem ser traçadas à década de 20 em Viena, onde Weiss (1922) conduzia experiências no *Viennese Prater Vivarium* (uma instituição de pesquisa particular dedicada à biologia experimental) e descobriu que seus resultados eram totalmente

---

<sup>15</sup> Em inglês: *general system theory* – GST.

incompatíveis com os conceitos mecanicistas prevalentes, que dominavam a maneira de pensar dos biólogos. Portanto, ele propôs uma visão sistêmica que descrevia os organismos como sistemas; e defendeu o pensamento de sistemas em uma base ampla e profunda (Drack & Apfalter, 2007). Na mesma época, Bertalanffy (1926), oriundo de bases filosóficas, tentou suplantar a disputa da biologia de vitalismo versus mecanismo, desenvolvendo um conceito organísmico, que enfatiza a consideração do organismo como um todo ou sistema, e ver o objetivo principal das ciências biológicas na descoberta dos princípios da organização em seus vários níveis. “O ponto de vista organísmico enfatizou que os organismos são entidades altamente organizadas, meticulosamente encaixados em seus respectivos ambientes e os biólogos deveriam descobrir como isso é realizado” (DRACK & APFALTER, 2007, p. 541).

A palavra “sistema” denota um plano, método, ordem e disposição. De acordo com Johnson, Kast e Rosenzweig (1963), um sistema é “um todo organizado ou complexo; uma montagem ou combinação de coisas ou partes que formam um todo complexo ou unitário” (p. 4). O termo sistema cobre um espectro extremamente amplo de conceitos. Há vários exemplos, como sistemas de montanhas, sistemas de rios, e sistema solar como parte dos arredores físicos. O próprio corpo, como mencionado por von Bertalanffy (1968), é um organismo complexo que inclui o sistema esquelético, sistema circulatório e o sistema nervoso. Diariamente, as pessoas entram em contato com fenômenos tais como

sistemas de transporte, sistemas de comunicação e sistemas econômicos, para mencionar apenas alguns.

A teoria geral de sistemas se interessa em desenvolver um “*framework* sistemático e teórico para descrever relacionamentos em geral do mundo empírico” (Johnson, Kast e Rosenzweig, 1964, p. 369). Bertalanffy (1969), em sua definição do que é um sistema, somente mais tarde incluiu o meio ambiente: “Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos em inter-relação entre si mesmos e com o meio ambiente” (p. 252). “A organização empresarial como sistema pode ser considerada um subsistema de um sistema ambiental maior” (JOHNSON, KAST E ROSENZWEIG, 1964, p. 383).

### **2.3.2 Abordagem de Sistemas Abertos**

Para os fins deste estudo, o projeto analisado será parte de um sistema que não está centrado na abordagem focal da organização. Em vez disso, o sistema acomodará os atores sociais, chamados de *stakeholders*, e as organizações e/ou grupos que eles representam. Esse universo será completado por um campo interorganizacional abordado mais tarde.

A distinção entre sistemas abertos e fechados foi mencionada pela primeira vez em referência a sistemas físicos e biológicos por von Bertalanffy, em 1950, quando desenvolveu a Teoria Geral de Sistemas.

Bertalanffy (1951) destacou a parte da teoria geral de sistemas, que ele chama de sistema aberto. A base do seu conceito é que um “organismo vivo não é uma conglomeração de elementos separados, mas um sistema definido, que possui organização e integridade” (p. 304). Um organismo é um sistema aberto que mantém um estado constante, enquanto a matéria e energia que o penetram continuam mudando (é o chamado equilíbrio dinâmico). “O organismo é influenciado por, e influencia seu ambiente, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse ambiente. Essa descrição de sistema se ajusta adequadamente à típica organização empresarial” (JOHNSON, KAST E ROSENZWEIG, 1964, p. 371).

Essa distinção entre sistemas abertos e fechados se tornou central para a adoção da teoria de sistemas como um proeminente paradigma nos estudos de organizações nos anos 60 e 70 (Katz & Kahn, 1966; Kast & Rosenzweig, 1973); continua atual até os dias de hoje (Clark, 2000; Scott, 1992; Selsky & Barton, 2000, 2000a; Morçöl, 2005).

Há um corpo específico de literatura sobre sistemas abertos, derivado de pesquisa desenvolvida no Instituto Tavistock iniciada nos anos 40. Esse trabalho foi liderado por F. Emery e Trist, entre outros, e é conhecido hoje como Pensamento de Sistema Aberto (PSA) ou a perspectiva socioecológica (F. Emery & Trist, 1973; Trist, 1977; M. Emery, 1997, 1999) e o Paradigma de Sistemas Emery-Trist (Babüroglu, 1992).

Há dois conceitos fundamentais em PSA que devem ser mencionados: o princípio do sistema e o meio ambiente. O *princípio do sistema* (Angyal, 1941) é a base essencial, operativo do comportamento de um sistema, isto é, a lógica organizacional fundamental de um sistema; define o relacionamento do sistema com seu meio ambiente (Selsky & Barton, 2000). O *meio ambiente* é concebido como um “campo social estendido com uma textura causal, onde as propriedades do campo social estendido afetam o comportamento de todos os sistemas inseridos nele” (EMERY, 1997, p.8).

Resumindo, “o sistema-no-meio-ambiente é o construto essencial em PSA. O meio ambiente é real, consequencial, e pode-se agir sobre ele” (SELSKY & BARTON, 2000, p. 264). O sistema nesta pesquisa é o domínio do projeto UniCIDADÃ. O meio ambiente consiste de uma variedade extra-local, educacional, comercial, governamental, de interesse especial, e outros atores sociais na economia política brasileira; e a estrutura e dinâmica do campo educacional nacional. O meio ambiente é caracterizado como um campo turbulento (Emery & Trist, 1965).

### **2.3.3 Do Desenho Organizacional aos Sistemas**

Os estudiosos procuraram desenvolver projetos, configurações, e/ou taxonomias para analisar os sistemas e domínios organizacionais de maneira mais científica.

Talvez as primeiras referências significativas aos tipos organizacionais possam ser traçadas até os escritos de Weber (1946, 1947), que descreveu as formas de dominação social como sendo patrimonial, feudal ou burocrática. No final dos anos 50 o próximo grande esforço tipológico apareceu. Os estudos de Woodward (1958, 1965) ofereceram uma tipologia baseada em tecnologia, na qual as organizações empresariais eram classificadas de acordo com o tipo de produção. Vendo as organizações de uma perspectiva sociológica, Parsons (1956, 1960) propôs a existência de quatro tipos gerais de organizações, tomando por base o tipo primário de meta ou função que cada uma desempenha para a sociedade mais ampla (Carper & Snizek, 1980).

Etzioni (1975) publicou uma tipologia baseada em relacionamentos de conformidade, que ele definiu como “o poder aplicado pela organização desenvolvido por participantes ocupando cargos inferiores” (p.12). Pouco tempo depois que o livro de Etzioni foi lançado, Blau e Scott (1962) publicaram uma tipologia baseada no princípio *cui bono* – quem se beneficia. Uma nova abordagem do estudo das organizações foi feita por Emery e Trist (1965), que começaram tipificando os diferentes tipos de meio ambiente e depois continuaram classificando as organizações determinando o tipo de meio ambiente em que elas existiam. Os quatro tipos ideais de meio ambiente identificados, dispostos em complexidade crescente, foram plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e campos turbulentos. Quando parece que

“o chão” está se movendo bem como os números da organização, é o que se quer dizer com turbulência (Carper & Snizek, 1980).

#### **2.3.4 Textura Causal**

A contribuição precursora de Emery e Trist (1965) para o pensamento sistêmico foi caracterizar os tipos de meio ambiente de sistemas, consistentes com importantes premissas a respeito do comportamento humano (por exemplo, ser dotado de um propósito, viver em busca de um ideal) e consistente com “o reconhecimento precoce por Ashby e Sommerhoff de que, se sistemas vivos devem ser tratados como sistemas abertos, precisamos ter a capacidade de caracterizar seu meio ambiente” (F. EMERY, 1969, p. 9). Eles questionaram a descrição de um sistema aberto feita por von Bertalanffy como muito limitada para as organizações humanas porque “deixava de lidar com processos no meio ambiente que estão, por si mesmos, entre as condições determinantes de alterações na organização – meio ambiente. Eles acrescentaram um conceito adicional – a textura causal do meio ambiente” (JACKSON, 1992, p. 65).

Com base na análise que fizeram, Emery e Trist (1965) concluíram que era o meio ambiente que determinava, ou era causal para os tipos de organizações existentes em seu interior. “Assim, as organizações poderiam facilmente ser classificadas simplesmente distinguindo o tipo de ambiente com o qual cada uma delas interagia” (CARPER & SNIZEK, 1980, p. 69).

A textura causal de um campo condiciona as relações entre os atores locais, que habitam o mesmo campo. Porque os sistemas e o meio ambiente coevoluem, a textura causal desses campos é uma propriedade emergente do todo (sistema mais meio ambiente). O todo é produzido pelas interações dos sistemas habitando o mesmo campo estendido, mais os efeitos de forças externas agindo nesses sistemas.

Resumindo, o universo de nossa análise, ou o sistema que será investigado, se ajusta à tipologia ambiental desenvolvida por Emery & Trist (1965). O campo turbulento é ainda mais saliente hoje (M. Emery, 1999) e se caracteriza pela alta e relevante incerteza sobre como formular e atingir objetivos (F. Emery & Trist, 1965; M. Emery & Purser, 1996). Uma vez mais, esta pesquisa está lidando com um projeto que envolve vários *stakeholders* e organizações; este sistema somado ao ambiente turbulento constituirá o que será definido como domínio interorganizacional, cuja discussão segue abaixo.

### **2.3.5 Conceito de Domínio**

Domínios se formam quando atores adquirem nova apreciação de um problema em grande escala e percebem que compartilham essa apreciação (Vickers, 1965). Selsky & Barton (2000) afirmam que o que constitui um domínio ou um “terreno comum”, são organizações específicas e eventos, cuja ascensão e queda ocorrem com o tempo e onde há questões problemáticas, ideais e valores

compartilhados. Seus elementos constituintes não são as próprias organizações, mas as relações entre elas e outros atores sociais que dão forma ao domínio (Selsky, 1998). Ainda, os relacionamentos entre os *stakeholders*, questão e contexto são reconhecidos como co-evolucionários e emergentes, e esses relacionamentos dão forma ao domínio com o tempo (Selsky & Barton, 2000).

Dirigindo o foco para o domínio, as necessidades e interesses não são definidos em termos de uma única organização, mas em termos das interdependências entre os *stakeholders* que são afetados por uma questão e, de alguma forma, solicitam (ou reclamam) o direito de influenciar seus resultados (Trist, 1983).

É importante perceber que os domínios são cognitivos, bem como estruturas organizacionais, do contrário pode-se mui facilmente cair na armadilha de julgá-los detalhes quase permanentes, objetivamente inseridos no tecido social, em vez de maneiras ou modos que escolhemos para construir suas várias facetas. Os domínios se baseiam no que Vickers (1965) chamou de “atos de apreciação” (Trist, 1983).

O termo “domínio organizacional” significa o oposto do que Evan (1966) quer dizer com o termo “foco ou consideração nos ‘limites da organização.’” Isto se refere ao campo de uma organização com respeito à organização focal, enquanto o termo domínio se refere à organização focal para o campo organizacional, que agora se torna o objeto de investigação. No título, “inter” é colocado antes de organizações para distinguir o uso atual daquele de Thompson

(1967), que emprega o termo “domínio” para se referir ao sistema de relações que qualquer organização necessita para manter com seu ambiente transacional – um uso que está dentro da perspectiva do foco na organização. Em contraste, os domínios interorganizacionais se preocupam com as populações organizacionais relacionadas ao campo (Trist, 1983).

Os domínios interorganizacionais são sistemas sociais funcionais que ocupam uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização única (Trist, 1983). Mais simplesmente, os domínios podem ser considerados como o “conjunto de atores (indivíduos, grupos e/ou organizações) que se unem por um problema ou interesse comum” (GRAY, 1985, p.912).

Portanto, os domínios interorganizacionais são sistemas sociais funcionais, cognitivos por natureza, que podem ser considerados como os relacionamentos entre os *stakeholders* e as organizações. Todos os constituintes são unidos por um assunto do “terreno comum” (ou domínio compartilhado), quer dizer, uma questão que coloca as partes interessadas juntas, compartilhando de alguma forma os interesses deste assunto, seja um problema, um projeto, ou ambos, para gerar alternativas para aquele assunto.

Deste modo, sistema interorganizacional social significa que esse “território” (ou domínio) está entre a sociedade e a organização. A natureza cognitiva representa que as figuras que constituem o domínio não são características quase permanentes, objetivamente inseridas no tecido social; mas

sim são baseadas em “atos de apreciação.” O domínio é incorporado pelo grupo de *stakeholders* principais e as organizações e/ou grupos que representam, e também os relacionamentos entre eles. A finalidade desta força unida, conjunta e mútua é realizar um projeto compartilhado. O resultado é um projeto de sucesso sob a perspectiva de cada um (*stakeholder*).

Portanto, o domínio inclui todos os *stakeholders* principais (o quem no *Framework* de Sinergia dos *Stakeholders*) que são os atores sociais; as organizações e/ou grupos dos quais os *stakeholders* fazem parte; e os relacionamentos entre eles. A seguir, os níveis ou camadas desse domínio serão mostrados em detalhe.

### 2.3.6 Campo Interorganizacional

O domínio interorganizacional, para fins deste estudo, será estratificado ou disposto em camadas e/ou níveis como mostrado na **Figura 1**, p. 38.

A primeira camada mostra a organização ou organizações (focais) que serão o convocador ou aquele que coordenará o projeto. O segundo nível são aqueles que estão cobertos ou abarcados pelos “limites” da organização<sup>16</sup> (Hirsch, 1972; Metcalfe, 1976), que consiste de organizações com ligações diretas, contínuas e relacionadas às respectivas tarefas com a organização focal. O terceiro nível é onde ocorre os processos de trocas ou compartilhamento de ações

---

<sup>16</sup> Em inglês: *organization set*

entre as organizações<sup>17</sup>, que consistem de organizações que se reúnem em base temporária para desenvolver um projeto compartilhado. Os níveis de *organization set* e *action set* podem incluir organizações de outros setores diferentes da organização focal (por exemplo, setores privados, públicos e sem fins lucrativos) (Nathan & Mitroff, 1991). O quarto nível é composto de redes de contatos<sup>18</sup>, que – como *organization set* – não são centrados em grupos focais únicos e consistem de ligações tanto em potencial como reais, e tanto diretas como indiretas, entre grupos de organizações (Leblebici & Whetten, 1984). O quinto nível, a indústria (ou o campo organizacional), é amplamente definido como grupos de organizações que compartilham objetivos funcionais similares (Rogers, 1986). O campo IO (DiMaggio, 1989; Rogers, 1974) ou domínio do projeto compreendem de modo amplo as organizações envolvidas em um determinado projeto, de todos esses níveis, incluindo as mídias e vários departamentos governamentais, entre outros. “Apesar dos níveis serem analiticamente separáveis, na prática as linhas entre eles são pouco nítidas. Uma única organização pode ser parte de múltiplas implementações de organizações, redes de contatos e indústrias” (NATHAN & MITROFF, 1991, p. 165).

---

<sup>17</sup> Em inglês: *action set*

<sup>18</sup> Em inglês: *networks*

## 2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Esta seção discutirá o campo da responsabilidade social. Primeiramente, será dada uma visão geral do que Frederick (1978/1994, 1986, 1987, 1998) identificou como RSC<sub>1</sub>, RSC<sub>2</sub>, RSC<sub>3</sub> e RSC<sub>4</sub>. Nessa primeira parte, elementos de responsabilidade social corporativa, desempenho social corporativo e teoria do *stakeholder*, conforme afirmado por Freeman (1984); Wood (1991); Wartick e Cochran (1985); Carroll (1979); Wood e Jones (1995), apenas para mencionar alguns, serão mostrados.

A seguir, os estudos que mostram a ligação entre desempenho social e financeiro serão tratados, seguidos pelas implicações contemporâneas da teoria do *stakeholder* e responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade social corporativa e o desempenho social corporativo deverão identificar o componente *o que no framework* proposto.

### 2.4.1 RSC<sub>1</sub>, RSC<sub>2</sub>, RSC<sub>3</sub> e RSC<sub>4</sub>

Freeman (1984, p. 46) afirma que “outra maneira de compreender a definição é pensar no conceito *stakeholder* como um guarda-chuva para questões relacionadas com a estratégia empresarial e resposta (ou responsividade) social corporativa”. Seguindo esta direção, Wood (1991, p. 695) afirma que “a ideia básica de responsabilidade social corporativa é que os negócios e a sociedade

estão interligados, em vez de constituírem entidades distintas; portanto, a sociedade tem certas expectativas com relação à maneira adequada de tratar o comportamento empresarial e seus resultados”. Ela afirma ainda que da perspectiva do *stakeholder*, a questão perante quem a empresa deveria ser responsável já está estabelecida pela teoria de Freeman (1984).

O estudo de Wood (1991), que marcou época no desempenho social corporativo, declara que as responsabilidades sociais que uma empresa tem não são satisfeitas por atores abstratos; “elas são satisfeitas por atores humanos individuais que constantemente tomam decisões e fazem escolhas, algumas grandes e outras pequenas, algumas sem importância e outras de grandes consequências” (p. 699). Isso torna claro que, para que os *stakeholders* sejam incluídos em teorias de desempenho social corporativo, não é suficiente simplesmente adicionar categorias como “clientes” e “funcionários.” Os acadêmicos devem ser capazes de identificar os *stakeholders* específicos dentro dessas categorias para as organizações que se têm interesse (ou aquelas que são o foco do estudo).

Sobre o relacionamento entre N&S e longevidade organizacional, que é uma das principais características consideradas nesse projeto, Wood (1991) trata desse interesse de certo modo quando declara que a “a análise do *stakeholder* proporcionou uma convincente discussão das ligações entre *stakeholders* externos e as funções da empresa, e um conjunto de instrumentos preliminares para

mapear esses relacionamentos e suas conseqüências. Muita pesquisa sobre QSA está relacionada ao modelo de gestão do *stakeholder*” (p. 704).

A ideia de responsabilidade social tem suas raízes modernas no trabalho de Berle e Means (1933). O conceito básico de responsabilidade social tem sido revisto e redefinido tanto para os acadêmicos quanto para os usuários desde o trabalho precursor de Bowen (1953) (Wartick e Cochran, 1985). Definições precoces de responsabilidade social corporativa – RSC – eram ligadas mais aos interesses da sociedade do que àqueles da empresa (Wood, 1991).

Carroll (1979) colocou que, para abordar plenamente toda a gama de obrigações que as empresas têm em relação à sociedade, a definição de responsabilidade social “deve incorporar as categorias econômica, legal, ética e discricionária de desempenho nos negócios” (p. 499).

Frederick (1978/1994, 1986, 1987, 1998) desenvolveu quatro conceitos, cronologicamente consecutivos, de caráter acadêmico e profissional, com respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade. Ele declara também que as empresas podem adotar, e podem ter passado por meio desses estágios em seus ciclos de vida. Esses quatro conceitos são identificados na literatura como: responsabilidade social corporativa<sup>19</sup> (RSC<sub>1</sub>), resposta (ou responsividade) social corporativa<sup>20</sup> (RSC<sub>2</sub>), retidão social corporativa<sup>21</sup> (RSC<sub>3</sub>) e RSC<sub>4</sub>, que, de acordo

---

<sup>19</sup> Em inglês: *Corporate social responsibility*

<sup>20</sup> Em inglês: *Corporate social responsiveness*

<sup>21</sup> Em inglês: *Corporate social rectitude*

com Frederick, é um movimento em direção a um novo nível paradigmático baseado nas ciências naturais.

“A ideia fundamental encravada ou “amarrada” no conceito de ‘responsabilidade social corporativa’ é que as corporações têm uma obrigação de trabalhar pelo progresso social (ou pela melhoria da sociedade)” (FREDERICK, 1978/1994, p. 151). Isso significa acreditar que as empresas tivessem obrigações sociais especiais além daquela de buscar lucro financeiro.

A RSC<sub>2</sub> é definida por Frederick (1978/1994, p. 154) como segue: “resposta social corporativa se refere à capacidade de uma corporação em responder a pressões sociais.” Portanto, a ênfase é no “ato de responder, ou de alcançar uma postura geral responsiva” (FREDERICK, 1978/1994, p. 154). O foco é no padrão de resposta ou processo, não no conteúdo ou motivações para ação, apesar de motivações estarem presentes, naturalmente (Mitnick, 1995). A busca aqui é por “mecanismos, procedimentos, arranjos e padrões de comportamento que, considerados coletivamente, marcariam a organização como sendo mais ou menos capaz de responder a pressões sociais” (FREDERICK, 1978/1994, pp. 154-5). Há “grande ênfase a respeito da *gestão* das relações de uma empresa com a sociedade” [itálico no original].

A RSC<sub>3</sub> – Retidão Social Corporativa – é o terceiro estágio/conceito. Frederick (1986) encontra “fontes de valores” na “cultura de ética” de uma sociedade: “Encravados na humanidade estão significados morais e conceitos do que entende-se por ser ético” (p. 134). O mais básico desses, que se diz serem

capturados pelo menos em parte por meio de várias “plataformas” morais, são chamados de “arquétipos morais.” Assim, o comportamento corporativo precisa ser consistente com esses valores centrais, produzindo “retidão social corporativa.” (Mitnick, 1995).

Finalmente, a RSC<sub>4</sub>, caminha para um novo nível paradigmático baseado nas ciências naturais. Os três principais componentes de RSC<sub>4</sub>, - cosmo, ciência e religião – podem ser utilizados para expandir e aprofundar a mente do executivo. Neste ponto de vista, Frederick (1998) estende as dimensões de RSC<sub>1-2-3</sub>, criando novas possibilidades de análise normativa. Ele propõe, de modo particular, a existência biológica de cinco “agrupamentos de valores,” que ele denomina economizar, ecologizar, aumentar o poder, tecnologizar e fator X<sup>22</sup>. Deste modo, ele expressa o que parece ser o conflito endêmico entre interesse próprio e interesse coletivo que é representado na maioria dos assuntos de responsabilidade social e propõe que tecnologizar – ou criar e utilizar ferramentas (intelectuais, morais e físicas) é a única maneira que a humanidade pode se livrar de conflitos de valores e os efeitos negativos do aumento de poder (Os valores do fator X, é interessante notar, são os fatores demográficos, biográficos e outros aleatórios que a maioria dos pesquisadores de ética prefere chamar como variáveis explanatórias. Frederick afirma que são virtualmente irrelevantes, (Wood, 2008)).

---

<sup>22</sup> Em inglês: *economizing, ecologizing, power aggrandizing, technologizing e X factor*

Uma vez que o interesse é saber *quem e o que importa*, a análise no campo da responsabilidade social se dirige para o desempenho (a parte do *o quê*). Neste estudo, a ênfase é em como essa interface N&S impactará a longevidade da empresa. O termo desempenho social corporativo – DSC – tem sido usado há várias décadas na literatura de negócios e sociedade. Wartick e Cochran (1985) propuseram que o modelo DSC “reflete uma interação subjacente entre os princípios de responsabilidade social, o processo de resposta social e as políticas desenvolvidas para tratar de questões sociais” (p. 758). Para esses autores, o “modelo DSC se apoia nessa versão expandida da responsabilidade social e essa abordagem de princípio/processo/política para proporcionar uma visão distinta dos esforços gerais de uma corporação para satisfazer suas obrigações com a sociedade” (p. 758). Na maioria dos casos, o DSC não foi definido de modo exato; eles afirmaram que o termo “tem sido usado como sinônimo de responsabilidade social corporativa, resposta social corporativa ou qualquer outra interação entre os negócios e o ambiente social” (WARTICK e COCHRAN, 1985, p. 758).

Wood (1991), a partir do modelo de Wartick e Cochran (1985), declara o seguinte como um de seus objetivos neste conceito: “articular princípios estruturais de responsabilidade social, para mostrar como o processo de resposta social definiu muito da pesquisa em Questões Sociais na Administração – QSA, e a focalizar os resultados do comportamento corporativo como indicadores de desempenho” (p. 694). Em seu modelo, ela deu mais um passo para produzir a

definição de DSC “como a configuração de princípios de responsabilidade social, processos de resposta social e resultados observáveis de uma organização empresarial conforme são tratados com os relacionamentos societários da empresa” (WOOD, 1991, p. 693). O conceito de DSC de Wood (1991) acomoda a “ampla variedade de motivos, comportamentos e resultados encontrados em empresas de negócios. Não isola o desempenho social corporativo como algo completamente distinto do desempenho nos negócios” (p. 693).

Portanto, o conceito anterior de responsabilidade social se transformou, sob alguns aspectos, no conceito de DSC. Este último modelo facilmente acomoda a teoria do *stakeholder* e suas ideias sobre o relacionamento entre os negócios e a sociedade, e também pode prontamente incluir a medição do desempenho corporativo.

Ainda, Wood e Jones (1995) “propõem que a teoria do *stakeholder*, apesar do seu desenvolvimento mínimo até o presente, é o mais relevante *framework* teórico para avaliar o desempenho social corporativo” (p. 230). A principal conclusão do estudo deles, é que a maioria das empresas participantes na pesquisa desenvolvida por eles tem uma posição reativa *vis-à-vis* aos sistemas de gestão dos *stakeholders*. Essa “atitude se reflete no interesse destas organizações exclusivamente a respeito dos indicadores éticos de interesse dos gestores” (p. 425).

Desde os anos 80 tem havido muitos debates sobre gestão de *stakeholders*, em paralelo com, e também em consequência de, o debate sobre

responsabilidade social corporativa (daqui por diante será considerado apenas por RSC). Além disso, o conceito de RSC enfatiza os relacionamentos da empresa com os *stakeholders* (Comissão Européia, 2001; Jackson, 2003). A gestão de *stakeholders* é amplamente considerada como um *framework* administrativo para lidar com a responsabilidade social (por exemplo, Freeman, 1984; Mitroff, 1983).

A nossa colocação é que esses modelos oferecem um *framework* administrativo adequado para gerenciar os relacionamentos com os *stakeholders* (Madariaga & Valor, 2007).

Os *stakeholders* que prestam mais atenção às questões sociais são provavelmente aqueles em melhor posição para terem consciência do espaço entre os protestos divulgados da empresa e as operações da empresa (Welcomer, Cochran, Rands, & Haggerty, 2003). Os *stakeholders*, neste estudo, avaliaram ativamente suas empresas focais e mostraram a tendência de formar relações de trabalho mais fortes com aqueles que julgavam como sendo socialmente responsivos. Uma das conclusões desta pesquisa sugere que as “empresas respeitem não apenas o poder do *stakeholder*, mas também os interesses do *stakeholder*, e os relacionamentos são formados porque atendem a ambos” (WELCOMER, COCHRAN, RANDS & HAGGERTY, 2003, p. 68).

#### 2.4.2 Conexão entre o Desempenho Social e Financeiro

Além da sua contribuição para a literatura do *stakeholder*, Frooman (1999) tem importante impacto na literatura sobre DSC, ajudando a descrever um dos passos chave no caminho que vai de DSC ao desempenho financeiro corporativo (DFC) (Welcomer, Cochran, Rands, & Haggerty, 2003).

Muitos pesquisadores têm avaliado e contemplado a correlação entre o desempenho social e financeiro, sem que resultados substanciais e consistentes tenham sido descobertos (Wood & Jones, 1995). Frooman (1997), por meio de uma metodologia de meta-análise, encontrou que o comportamento socialmente responsável e legal é necessário, apesar de não ser suficiente, para que a riqueza do *shareholder* seja aumentada.

Frooman (1997) produziu um resultado estatisticamente significativo. A partir da proposição “As empresas devem agir de modo socialmente responsável e legal para aumentar a riqueza do *shareholder*” (p. 222), a frase será mudada para “Se as empresas agirem de modo socialmente irresponsável ou ilegal, a riqueza do *shareholder* diminuirá” (p. 223). Essa última proposição é uma afirmação verdadeira. Em outras palavras, os estudos sobre eventos que ele analisou indicaram que “perdas substanciais se acumulam para os *shareholders* de empresas irresponsáveis e ilegais” (FROOMAN, 1997, p. 225), o que significa que sempre que as empresas se envolvem em comportamento socialmente irresponsável e ilegal, a riqueza dos *shareholders* diminui.

Em uma análise *stricto sensu*, os resultados de Frooman dão suporte à posição ética normativa de interesse específico das empresas e finalmente representam que empresas envolvidas em comportamento socialmente responsável e legal (levando a empresa à criação de riqueza) transportam a organização a uma posição de longo prazo, ou em outras palavras, a durar mais tempo.

Ainda, o conceito de organização deve ser analisado e aumentado não apenas para incluir “as interações focais da empresa com outros negócios, mas também seus relacionamentos com outros *stakeholders*, tanto internos quanto externos” (PRESTON, POST e SACHS, 2002a, p. 7). Esses autores mostraram que essa organização ou empresa estendida se caracteriza pelo “elemento nodal em uma rede de contatos de *stakeholders* inter-relacionados que cria, sustém e realça (ou melhora) sua capacidade de criar valor (PRESTON, POST E SACHS, 2002a, p. 7).

Pesquisa recente sobre as ligações entre desempenho corporativo social e financeiro indica que um desempenho pífio em domínios *primários* de *stakeholders*, inclusive poluição ambiental (medida por multas), relações de trabalho com populações pobres, produtos problemáticos, e assim por diante, podem ter impactos significativos de natureza “não saudável” sobre o desempenho financeiro da empresa, assim ligando mais firmemente as relações entre DSC - *stakeholder* e simultaneamente permitindo maior exploração em

profundidade do elo com o desempenho financeiro, que tem sido possível com bancos de dados mais limitados no passado.

Gestores e acadêmicos, indubitavelmente, precisam alargar seu conhecimento do termo desempenho social corporativo para incluir a natureza contínua das atividades de uma empresa com respeito a seus principais *stakeholders*. Se boas teorias administrativas e o círculo virtuoso permanecerem, como essa investigação parece sugerir, o DSC envolve mais do que apenas fazer o que não é feito normalmente: é uma boa maneira de fazer negócios. Pode ser verdade, que as empresas com recursos disponíveis, ocasionalmente, vão além das expectativas mínimas da boa gestão, para alcançar sólidas relações com os *stakeholders* por meio de investimento naquilo que não é considerado o “normal”, que tradicionalmente são associados com a visão daqueles recursos que são considerados negligentes por parte do DSC. Apesar disso, se se deseja que um forte desempenho tenha longo prazo, gestores estratégicos precisam focalizar cada vez mais nos interesses de todos os *stakeholders* (WADDOCK & GRAVES, 1997, p. 315, 316).

O elo teórico entre DSC e DFC pode surgir porque alguns indicadores de DSC são notados pelos *stakeholders*, que são assim estimulados a agir de maneiras que finalmente afetam o DFC da empresa (HENDRY, 2006, p. 83).

### 2.4.3 *Stakeholder* e Responsabilidade Social Corporativa

Um ponto fraco significativo da compreensão acadêmica atual da responsabilidade social corporativa (RSC) está na concepção tradicional de relacionamentos discretos, diádicos, tipo cubo e raio<sup>23</sup> entre a organização e seus *stakeholders* (por exemplo, Freeman, 1984). Essa perspectiva não captura as interações complexas em potencial da rede de contatos de relacionamentos entre a organização e o *stakeholder* (Mattingly, 2004; Frooman, 1999; Rowley, 1997). Isso quer dizer que os grupos de *stakeholders* buscam independentemente atenção e recursos administrativos. Enquanto isso pode muitas vezes ser o caso, os *stakeholders* também podem interagir, cooperar e formar alianças com outros *stakeholders* (NEVILLE & MENGUC, 2006, p. 377).

Cada grupo de *stakeholders* pode se beneficiar de maneira diversa de cada orientação de identidade organizacional. Os esforços da responsabilidade social corporativa devem refletir uma missão de negócios, valores (Smith, 2003) e orientação de identidade. Em vez de implorar às organizações que produzam todo tipo de valor social para todos os *stakeholders*, podemos ajudá-los a identificar e produzir os tipos de valor social que são satisfeitos mais adequadamente por suas próprias identidades. Caso contrário, implica em um ato de equilíbrio impossível, que proporciona pouca direção (Carson, 2003; Jensen, 2002; Brickson, 2007).

---

<sup>23</sup> Em inglês: *hub* e *spoke*

## 2.5 TEORIA DA COLABORAÇÃO

De acordo com Gray & Wood (1991), a colaboração se refere ao processo, enquanto alianças colaborativas são as formas. Comunidade, governo e organizações empresariais estão formando alianças colaborativas de modo crescente para enfrentar os problemas sociais mais complexos da sociedade (Hardy & Phillips, 1998; Trist, 1983). Combinando recursos e perícia, as organizações ressaltam a capacidade de alcançar resultados que de outra forma seriam impossíveis de alcançar sozinhas (Huxham, 1996). O corpo de pesquisadores que examinou essas colaborações interorganizacionais é grande; foram investigadas alianças estratégicas com fins lucrativos e *joint ventures* (por exemplo: Das & Teng, 2000; Doz, 1996; Hamel, 1991), alianças entre organizações com e sem fins lucrativos (e.g., Galaskiewicz & Shatin, 1981) e entre agências governamentais e outras sem fins lucrativos (por exemplo, Roberts & Bradley, 1991).

Como mencionado anteriormente, o *Framework* de Sinergia oferece as seguintes teorias/abordagens: teoria do *stakeholder*, abordagem de domínio, Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Social Corporativo, Sistemas de Medição (ou gestão de desempenho) e Teoria da Colaboração.

A teoria do *stakeholder* é considerada central para este estudo e ligará as outras teorias e/ou abordagens em um processo sinérgico. A teoria do *stakeholder* deve ajudar um observador a decifrar quem são os *stakeholders* chave

presentes no contexto analisado; este é o *quem* mostrado no modelo proposto. Em seguida, a abordagem do domínio, que é o elemento *onde* no *framework*, lida com a unidade de análise que foi considerada nesta pesquisa. A responsabilidade social corporativa e o desempenho social corporativo são responsáveis por extrair o *que* tratado pelo processo que ocorrerá no projeto analisado. Os relacionamentos, que representam o *como* no *framework*, são examinados por meio da teoria da colaboração. Finalmente, os resultados, ou o *que aconteceu*, serão abordados por meio de sistemas de medição.

Esta seção segue uma discussão sobre a teoria da colaboração. Em seguida, um breve cenário será apresentado com um esquema do meio ambiente e das organizações envolvidas no projeto focal. O conceito de colaboração será abordado a seguir, explicando a conexão com o contexto dos problemas e as implicações relacionadas a essa teoria. Depois disso, quatro seções tratarão da dinâmica, processo, benefícios e finalmente como uma colaboração pode ser bem sucedida. Como último ponto, esta teoria será colocada no contexto do *Framework* de Sinergia dos *Stakeholders* para explicar a maneira pela qual o autor aplicará esses conceitos.

### **2.5.1 Cenário**

O cenário que as organizações, juntamente com a sociedade, estão enfrentando é um completo caos. A velocidade com que os problemas são

gerados é muito rápida, e as organizações individuais estão sob muita pressão para oferecer respostas efetivas ou no tempo certo. A consequência é que estas dificuldades estão se acumulando; então novos desafios estão surgindo diariamente, enquanto a problemática de ontem muitas vezes continuam sem solução. Esse acúmulo de questões não resolvidas e a inabilidade das organizações para lutar contra eles refletem a turbulência do nosso meio. Sob condições turbulentas, as organizações se tornam altamente interdependentes de modo indireto, neste sentido trazendo consequências (Emery & Trist, 1965, 1972; Trist, 1977). Nessas circunstâncias, é difícil para organizações individuais agirem unilateralmente para resolver os seus desafios sem criar consequências indesejadas ou outros problemas para outras partes e sem encontrar limitações impostas por outros. Devido a essa interdependência, a gama de interesses associados com qualquer questão não resolvida em particular é ampla e geralmente controversa. Essas partes com interesse no problema são chamadas de *stakeholders*. Os processos de colaboração procuram unir todos os *stakeholders* para explorar seus interesses de modo construtivo, permitindo que busquem uma solução que todos eles podem aceitar e afastar o potencial de geração de conflitos (Gray, 1989).

### 2.5.2 Conceito e Implicações

A colaboração interorganizacional está presente quando um “grupo de *stakeholders* autônomos do domínio de um problema se envolvem em um processo interativo, usando regras, normas e estruturas compartilhadas, para agir ou decidir agir em questões relacionadas àquele domínio” (WOOD & GRAY, 1991, p. 146). Assim, o objetivo da colaboração é criar uma apreciação mais rica, mais abrangente do problema entre os *stakeholders*, pois entende-se que o compartilhamento entre os *stakeholders* trará uma visão multi-facetada da questão. O termo *domínio do problema* será usado aqui para se referir à maneira em que um problema é conceitualizado pelos *stakeholders* (Trist, 1983).

Esta definição trabalha basicamente com quatro grandes conceitos: *stakeholders*; problema; domínio; e processos interativos. Colocado de outro modo, os *stakeholders*, por meio de processos interativos, tentarão resolver, minimizar e/ou prover alternativas para um problema específico, isto é, juntamente com esses *stakeholders*, parte de um domínio ou o contexto sendo considerado. Assim, a *saída* seria composta por alternativas para uma questão (ou mesmo sua completa solução); a *entrada*: (a) os *stakeholders* que poderiam estar presentes nisso, voluntária ou involuntariamente (b) domínio do problema, e o *processo* onde a colaboração ou interação entre os atores ocorrerá para solucionar ou obter as melhores opções para o problema. A **Figura 3** mostra essa teoria sob outra perspectiva.



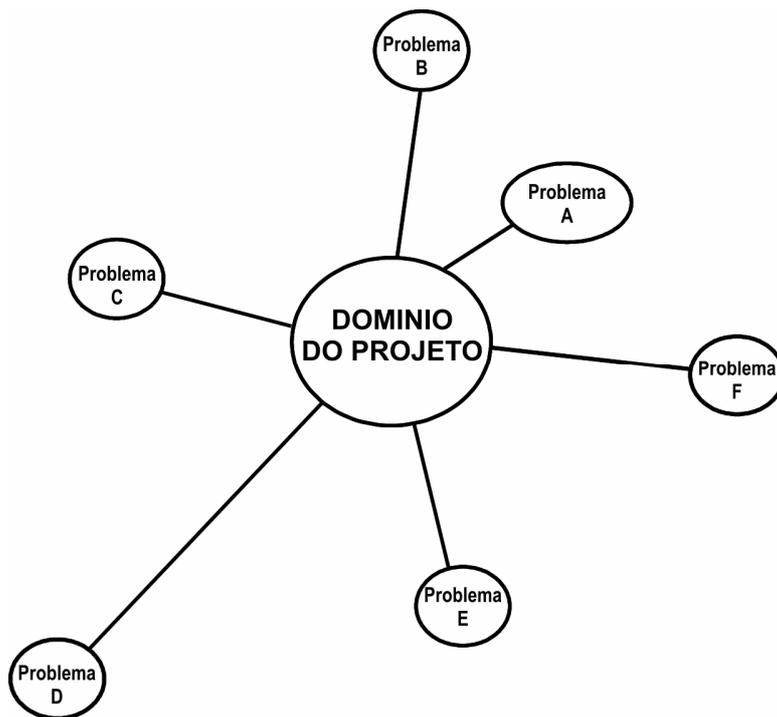
**Fonte:** Adaptado pelo autor

**Figura 3. Processo da Teoria da Colaboração**

Gray (1989) afirma que essa teoria é um “processo por meio do qual as partes veem diferentes aspectos de um problema [e] podem construtivamente explorar suas diferenças e buscar soluções que vão além de sua própria visão limitada do que é possível” (p. 5). A colaboração se baseia no simples ditado, “duas cabeças pensam melhor do que uma,” um conceito de certa forma relacionado ao conceito de sinergia, e que um sozinho simplesmente não é bom o bastante. Cada *stakeholder* tem uma apreciação única do problema.

Gray (1989) estabelece uma conexão direta entre a colaboração e o problema. Este estudo considerará que a colaboração, como um processo, pode ocorrer em um ambiente ‘sem problemas’. Isso significa que o compartilhamento de questões outras do que problemas podem colocar atores juntos e, seguindo desta forma, fazer acontecer um processo de colaboração. Portanto, qualquer tipo de projeto empreendido por um grupo de pessoas (*stakeholders*) que esteja buscando um objetivo(s) ou resultado(s) específicos será considerado, para

acomodar um processo de colaboração. Em outras palavras, supõe-se que o conceito de projeto usado neste estudo acomode uma situação de domínio do problema e também um contexto onde o objetivo é atravessar todas as fases de um projeto. Para alcançar os objetivos e/ou resultados esperados para um projeto específico, certamente problemas de todo tipo surgirão. De certo modo, o domínio do projeto tem seus limites além do domínio do problema, uma vez que há a probabilidade de vários problemas surgirem dentro de um projeto. A **Figura 4** mostra a ideia por trás do conceito do domínio do problema com respeito ao domínio do problema.



**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 4. Conceito do Domínio de um Projeto**

A unidade de análise a ser avaliada aqui foi identificada pela abordagem de domínio desenvolvida em uma seção posterior.

### **2.5.3 A Dinâmica do Processo de Colaboração**

A colaboração envolve um processo de tomada de decisão conjunta entre os principais *stakeholders* sobre o futuro daquele domínio do projeto. Cinco características são críticas para o processo: (1) os *stakeholders* são interdependentes, (2) as soluções emergem quando se lida construtivamente com as diferenças, (3) existem decisões de propriedade conjunta, (4) os *stakeholders* assumem responsabilidade coletiva sobre a futura direção do domínio, e (5) a colaboração é um processo emergente (Gray, 1989).

A fase inicial de uma colaboração, geralmente, envolve chamar a atenção para os modos em que os interesses dos *stakeholders* estão interligados e as razões pelas quais eles precisam um do outro, para alcançar os resultados esperados do projeto. Portanto, a interdependência é um importante ingrediente da colaboração.

A segunda característica da dinâmica da colaboração está relacionada às diferenças entre as partes. As diferenças são muitas vezes fonte de imenso potencial criativo e ainda assim, aprender a fazer uso desse potencial é o alvo da colaboração.

A próxima característica trata de propriedade conjunta, o que significa que todos os *stakeholders* que participam em um processo de colaboração são diretamente responsáveis por chegar a um acordo em uma solução. Em outras palavras, em acordos colaborativos, as partes impõem decisões sobre si mesmas.

A quarta característica do processo dinâmico se relaciona aos resultados gerados pela colaboração, um conjunto de acordos governando interações futuras entre os *stakeholders*; isto é, contratos formais ou informais sobre a natureza de trocas subsequentes entre os *stakeholders* são forjados durante a colaboração.

A última característica mostra que a colaboração é essencialmente um processo emergente. Por meio da colaboração, ocorre uma forma de “sistemas sub-organizados” em que *stakeholders* individuais atuam independentemente (Brown, 1980), depois por decisão conjunta feita pelos *stakeholders*, acontece um conjunto de relacionamentos organizados de forma mais justa.

A colaboração como aqui definida não deve ser confundida com os termos *cooperação* e *coordenação* conforme usados por Mulford e Rogers (1982). Eles usam esses termos para classificar padrões estáticos de relações interorganizacionais. A coordenação se refere aos relacionamentos formais institucionalizados entre redes de contatos existentes entre organizações, enquanto a cooperação é “caracterizada por negociações informais e tentativas de estabelecer reciprocidade na ausência de regras” (MULFORD e ROGERS, 1982, p.13).

#### 2.5.4 O Processo Colaborativo

A colaboração entre múltiplos *stakeholders* se desenrola em um processo de três estágios: definição do problema; definição de direções; e implementação. Gray (1998) estabelece que não há um padrão claramente prescrito pelo qual toda colaboração deve ser caracterizada. Ela afirma ainda, que as fases dependerão da colaboração ser sobre uma disputa ambiental de um sítio específico, uma parceria público-privada, uma pesquisa entre empresas e iniciativa de desenvolvimento, ou algum outro tipo de questão ou interesse comum.

Um importante fator está relacionado à motivação da colaboração que pode ser induzida por um conflito ou por uma visão compartilhada a respeito do problema. Outro fator se refere ao resultado pretendido. Algumas colaborações são planejadas para troca de informações entre *stakeholders*, outras podem produzir acordos mais vinculantes. Ainda, processos colaborativos podem diferir com respeito à força do poder de convocação e a disponibilidade de uma arena institucionalizada onde as discussões podem ser iniciadas.

Vários autores descreveram fases genéricas de colaboração (McCann, 1983; Cummings, 1984; Gray, 1985; Saunders, 1985; Susskind e Madigan, 1984; Dunlop, 1987). O que é descrito por esses autores segue modelos de três a cinco passos. As diferenças são atribuídas, em grande parte, a certos passos que são classificados sob outros. Entretanto, “a despeito dessas diferenças, conceitualmente há um acordo geral entre os acadêmicos sobre o que é

necessário para chegar à tabela e explorar, alcançar e implementar um acordo” (GRAY, 1989, p. 56, 57). Para fins deste estudo, o processo de três fases será considerado.

A **Tabela 9** informa uma lista dos passos em cada fase do processo colaborativo. Gray (1989) e Carpenter (1988) afirmaram que, para alcançar o resultado esperado, é crucial entender os passos de cada fase e saber como articulá-los com sucesso.

**Tabela 9 – O Processo Colaborativo**

<b>Fase 1 – Definição do Problema</b>	Definição comum do problema
	Compromisso de colaborar
	Identificação dos <i>stakeholders</i>
	Legitimidade dos <i>stakeholders</i>
	Características dos convocadores (coordenadores)
	Identificação de recursos
<b>Fase 2 – Definição da Direção</b>	Estabelecer regras básicas
	Definir pauta de reuniões
	Organizar subgrupos
	Busca conjunta de informações
	Explorando opções

	Estabelecer um acordo e fechar o negócio
<b>Fase 3 - Implementação</b>	Lidando com políticas
	Construindo apoio externo
	Estruturação
	Monitorando o acordo e garantindo seu cumprimento

**Fonte:** Adaptado de Gray (1989, p. 57)

Como mencionado anteriormente, a fase de *'definição do problema'* se transformará na fase de *'definição do projeto'*. A fase de definição do projeto “preocupa-se como deve ser a abordagem inicial em uma negociação para que o diálogo face-a-face possa começar” (GRAY, 1989, p. 57). De acordo com McCann (1983, p.18) “o principal objetivo da definição do problema [definição do projeto] é dar à situação uma forma ou identidade explícita que permita aos *stakeholders* se comunicarem e eventualmente atuarem sobre ela.” Gray (1989) também defende que essa fase acaba sendo a mais difícil. Alguns poderiam dizer que essa é reconhecida também como a fase de pré-negociação. Esse estágio requer uma compreensão compartilhada do projeto por parte de todos os principais *stakeholders*, a identificação desses *stakeholders*, e a construção de um comprometimento em torno das questões do projeto.

### **2.5.5. Legitimidade do *Stakeholder***

Para identificar quem são os *stakeholders*, a questão de quem tem uma participação legítima nos assuntos deve ser formulada (Gray, 1985; McCann, 1980; Walton, 1972). Um *stakeholder* é visto como portador de legitimidade quando esse indivíduo ou grupo é percebido pelos outros como alguém que tem o direito e a capacidade de participar. A legitimidade envolve percepções de direito. As pessoas acreditam que têm o direito de participar quando serão impactadas pelas decisões tomadas. A colaboração presume que a voz delas também é essencial para chegar a uma resolução abrangente e justa do problema. As questões de legitimidade, entretanto, muitas vezes criam conflito durante a definição do problema.

### **2.5.6. Capacidade do *Stakeholder***

Um outro aspecto é a capacidade do *stakeholder*. Capacidade significa a posse de certo grau de poder sobre o domínio. Capacidade, para alguns *stakeholders*, origina-se em sua reconhecida experiência com respeito aos assuntos que estão sendo considerados. Outros podem ser poderosos porque controlam uma parte estabelecida do processo de política pública. A capacidade também é derivada da habilidade de representar o público-alvo. Tais grupos podem ter a capacidade de barrar a implementação de quaisquer acordos alcançados pelos

formuladores de políticas. Eles podem organizar resistência, invocar mandado de injunção, ou representar dispendiosas reclamações futuras contra outros *stakeholders*. Sua participação pode ser buscada por aqueles que são mais poderosos, de modo a preservar o *status quo*. A distribuição de poder em um domínio suborganizado geralmente é incerta desde o princípio. O poder dos *stakeholders* com relação aos problemas, em outros ambientes, provavelmente terá certo peso em sua capacidade de influenciar dentro do novo domínio.

Na fase de definição da direção, os *stakeholders* articulam os valores que guiarão seus esforços individuais e começam a identificar e apreciar um senso de propósito ou direção comum (McCann, 1983). Durante essa fase, os *stakeholders* identificam os interesses que os trouxeram até à mesa. Fazem uma avaliação conjunta de quão bem as várias soluções propostas satisfazem esses interesses (Fisher e Ury, 1981). Colocado de outro modo, cada *stakeholder* desenvolve uma compreensão realista sobre de que maneira os outros *stakeholders* veem os assuntos e quais são os seus interesses. Basicamente, eles separam aqueles interesses que são os mesmos, os que são opostos, e os que são únicos ou diferentes e podem formar a base para eventuais negociações (Gray, 1989). Essa fase pode ser dividida em vários componentes; para efeito deste estudo, essas discussões não serão abordadas aqui.

A última fase é chamada de implementação. Essa fase merece especial atenção, uma vez que muitos acordos podem se desfazer após celebração dos contratos. Questões tais como lidar com o público-alvo, construir apoio externo,

estruturar e monitorar o acordo, e garantir seu cumprimento devem ser tratadas com consideração deliberada ou de maneira mais incisiva. Essas questões também não serão abordadas nessa pesquisa.

### 2.5.7 Benefícios da Colaboração

Quando a colaboração é usada para abordar problemas de múltiplas partes, vários benefícios se tornam possíveis (ver **Tabela 10**).

**Tabela 10 – Benefícios da Colaboração**

- 
- Uma ampla e abrangente análise do domínio do problema melhora a qualidade das soluções.
- 
- A capacidade de resposta é mais diversificada.
- 
- É útil para reabrir negociações paralisadas.
- 
- O risco de impasse é minimizado.
- 
- O processo garante que os interesses de cada *stakeholder* sejam considerados em qualquer acordo.
- 
- As partes retêm a propriedade da solução
- 
- As partes com maior familiaridade com o problema, não seus agentes, inventam as soluções.
- 
- A participação aumenta a aceitação da solução e a disposição para implementá-
-

---

la.

---

- O potencial para descobrir soluções novas e inovadoras é fortalecido.

---

- Melhoram as relações entre os *stakeholders*.

---

- São evitados os custos associados a outros métodos.

---

- Mecanismos para coordenar futuras ações entre os *stakeholders* podem ser estabelecidos.

---

**Fonte:** Gray, 1989, p. 21

### 2.5.8 Organização para o Sucesso da Colaboração

Pesquisas têm abordado vários fatores cruciais que influenciam o sucesso de iniciativas colaborativas. Convocadores ou coordenadores que estão iniciando empreitadas colaborativas e *stakeholders* que participarão delas podem aumentar suas chances de sucesso incorporando esses fatores aos seus planos (Gray, 1989; Gray, 1985).

Alguns fatores importantes ao se organizar para uma colaboração de sucesso são:

#### 1. Fatores dos Membros:

- Inclusão de todos os *stakeholders* afetados; e,
- incentivos suficientes para os *stakeholders*.

## 2. Fatores do Processo:

- Acordo sobre o âmbito da colaboração;
- maturidade da(s) questão(ões);
- controle de tempo;
- negociação transparente (*good faith*); e,
- mantendo um bom relacionamento com o público-alvo.

### 2.5.9 Colaboração e o *Framework Sinérgico dos Stakeholders*

Após analisar a contribuição e os limites das teorias existentes para explicar colaboração e alianças colaborativas, tais como: teoria da dependência de recursos (Logsdon, 1991); desempenho social corporativo/economia institucional (Pasquero, 1991); gestão estratégica/teoria da ecologia social (Westley & Vredenburg, 1991; Selsky, 1991); teoria da microeconomia (Fleisher, 1991); teoria da ordem institucional/negociada (Nathan & Mitroff, 1991; Sharfman, Gray e Yan, 1991); e teoria política (Golich, 1991; Roberts & Bradley, 1991; Westley & Vredenburg, 1991), Gray & Wood (1991) e Wood & Gray (1991) propuseram que existem “três grandes questões essenciais para compreender as alianças colaborativas: (a) as pré-condições que tornam uma colaboração possível

e que motivam os *stakeholders* a participar, (b) o processo por meio do qual a colaboração ocorre, e (c) os resultados da colaboração” (p. 13).

Ainda, Butterfield, Reed, & Lemak (2004), inspirados pelas noções de pré-condições, processo e resultados de Gray e Wood (1991) construíram uma abordagem indutiva e de entrevista estruturada (ver também Berg, 1989). Os principais atributos e características dessas três amplas questões são mostrados na **Tabela 11**.

**Tabela 11 – Pré-condições, Processo e Resultados da Colaboração**

Questões	Elementos	Autores
Amplas		
Pré-condições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crise percebida;</li> <li>• interesse comum;</li> <li>• altas estacas (<i>stakes</i>) e alta interdependência;</li> <li>• pressão institucional e necessidade de legitimidade;</li> <li>• alto prestígio e uma rede social densamente populosa;</li> <li>• desejo de proteger recursos comuns;</li> <li>• acesso aos recursos; e,</li> <li>• geração de benefícios coletivos, tais como poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gray, 1985;</li> <li>- Westley &amp; Vredenburg, 1991;</li> <li>- Logsdon, 1991;</li> <li>- Sharfman, Gray, &amp; Yan, 1991;</li> <li>- Stuart, 1998;</li> <li>- Golich, 1991;</li> <li>- Gray &amp; Wood, 1991.</li> </ul>
Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ter os parceiros certos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chung, Singh, &amp; Lee, 2000;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interdependência de parceiros;</li> <li>• coincidência de valores;</li> <li>• ter um hábil convocador ou coordenador;</li> <li>• crenças positivas sobre os resultados esperados;</li> <li>• como a tomada de decisão é organizada;</li> <li>• aprendizagem comportamental;</li> <li>• o tamanho e a configuração da colaboração;</li> <li>• o tipo e duração da interação e seu ajuste ao meio-ambiente; e,</li> <li>• Muitos desses fatores que facilitam o processo também contribuem para um resultado de colaboração bem sucedido: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ligações duradouras;</li> <li>▪ compreensão compartilhada;</li> <li>▪ longevidade de membros que fazem ponte;</li> <li>▪ alinhamento com o ambiente; e,</li> <li>▪ estrutura institucional.</li> </ul> </li> </ul>	<p>- Connor, Kadel-Taras, &amp; Vinokur-Kaplan, 1999;</p> <p>- Doz, 1996;</p> <p>- Gray, 1985;</p> <p>- Pasquero, 1991;</p> <p>- Roberts &amp; Bradley, 1991;</p> <p>- Sharfman et al., 1991;</p> <p>- Wood &amp; Gray, 1991.</p>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhorar o retorno financeiro;</li> <li>• encontrar soluções para os problemas;</li> <li>• aprender com os parceiros;</li> <li>• riscos distribuídos;</li> <li>• um nível maior de compreensão coletiva;</li> </ul>	<p>- Gray &amp; Wood, 1991;</p> <p>- Hamel, 1991;</p> <p>- Koh &amp; Venkatraman, 1991;</p> <p>- Mowery, Oxley, &amp; Silverman, 1996.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• maior eficiência; e,</li><li>• sobrevivência organizacional.</li></ul>	
--	--	--

**Fonte:** Adaptado de Butterfield, Reed, & Lemak (2004)

Este estudo percebeu que os resultados encontrados por Butterfield, Reed, & Lemak (2004) são significativos e, portanto, serão considerados na construção do *framework* que será proposto. As pré-condições se ajustam principalmente ao que o *Framework Sinérgico dos Stakeholders* considera os elementos *quem* e *o que*; o processo tem um relacionamento estreito com o *como*; finalmente, os resultados estão focados no elemento *o que aconteceu*.

Entretanto, o autor concentra seus esforços no elemento *como* que mostrará, sob outro prisma, os relacionamentos entre os *stakeholders centrais*. Apesar desta ênfase, os outros elementos que são parte do modelo desenvolvido também serão tratados e considerados por esta teoria.

## 2.6 SISTEMAS DE MEDIÇÃO

Neste processo de estabelecer *quem* e *o que tem importância* para as organizações (estratégias, *stakeholders* e indicadores), uma importante dimensão é a habilidade de compreender o cenário atual. Essa habilidade está relacionada ao mapeamento do sistema, ao que é vital para “ler” ou conhecer os principais

sinais, que são relacionados aos indicadores. Esses elementos podem ser desenvolvidos por meio de um sistema de medições eficiente. Além disso, é essencial reconhecer que as medições ou avaliações feitas apenas para ter dados disponíveis não têm o menor significado; o próximo passo, a aplicação concreta, tem que ser levada em conta. Portanto, surge o conceito de desempenho e questões afins, como: *o que é relevante medir, para quem e como medir*. As respostas para essas perguntas no contexto organizacional devem permitir aos tomadores de decisão que construam estratégias que mantenham a organização em situação sustentável em meio ao seu ambiente.

Todos os sinais, aqui tratados como medidas, são ligados a indicadores de desempenho. A literatura trata os indicadores de desempenho, ou a gestão de desempenho, como o ambiente onde as estratégias corporativas e funcionais são implementadas e administradas nos negócios ou operações da organização. O subsistema central do sistema de gestão de desempenho consiste dos sistemas de indicadores ou medidas de desempenho que podem, como objetivo principal, prover informações necessárias e suficientes ao gestor que é o tomador de decisões (Bititci, Carrie e McDevitt, 1997); um sistema de medições que funciona eficazmente é considerado a base do sistema de gestão de desempenho. Assim, é muito importante oferecer um método ou *framework* para decisão que possa minimizar a subjetividade que pode resultar do processo de decisão. Com esses requisitos em mente, os indivíduos que tomarão as decisões serão capazes de fazê-lo adequada e consistentemente.

Durante três décadas, uma importante questão foi investigada: se fazer o bem leva a empresa a ir bem, ou até melhor, “ir bem fazendo o bem,” significando que se a empresa cuidar do “social”, essas ações serão refletidas positivamente no desempenho financeiro da empresa (Wood e Jones, 1995).

### CAPÍTULO 3 – MODELO TEÓRICO

Este capítulo trata do desenvolvimento do *framework*. Primeiramente, três condições serão estabelecidas: o relacionamento entre os negócios e a sociedade; os níveis de análise; e a questão do lucro. Cada um será considerado à luz das teorias relacionadas. Em seguida, o modelo é construído sob as condições que acabaram de ser mencionadas. As duas últimas partes tratam do estudo empírico e implicações da pesquisa que investigações desse tipo podem produzir.

O relacionamento entre empresa e sociedade será abordado a partir de duas visões, assim como suas implicações teóricas. Uma discussão significativa sobre a abordagem adotada pelas empresas a respeito da dimensão lucro e o que as organizações sem fins econômicos, como as universidades filantrópicas, utilizam como outros objetivos além desta dimensão do lucro financeiro (como por exemplo, o lucro “social”), serão apresentadas, seguidas pelas últimas condições de contorno do modelo, que representam a configuração do sistema, ou a necessidade de dividir o sistema em camadas, para que as análises sejam factíveis e compreensíveis. Finalmente, propõe-se um *framework* que acomodará a teoria do *stakeholder*, como tema central, seguido pela responsabilidade social, teoria do domínio interorganizacional, teoria da colaboração e pelos sistemas de medição, com suas implicações.

### 3.1 CONDIÇÕES DE CONTORNO

A seguir, o relacionamento entre os negócios e a sociedade será abordado, bem como suas implicações teóricas. Uma discussão significativa sobre a meta de lucro da empresa e as metas alternativas de organizações sem fins lucrativos, como as universidades, será apresentada.

Em segundo lugar, dado que as necessidades de uma sociedade são múltiplas e que determinados negócios abordam apenas um subconjunto dessas necessidades, um pré-requisito chave para satisfazer as necessidades sociais é conseguir a diversidade em nossas organizações de negócios. Do mesmo modo que a ecologia requer diversidade para funcionar adequadamente, assim acontece com nossa complexa sociedade (BRICKSON, 2007, p. 883).

Antes do desenvolvimento do *framework*, três condições devem ser abordadas. Uma está ligada ao relacionamento entre os Negócios e a Sociedade, outra aos Níveis de Análise, e a última com a Questão do Lucro.

#### 3.1.1 Relacionamento dos Negócios com a Sociedade

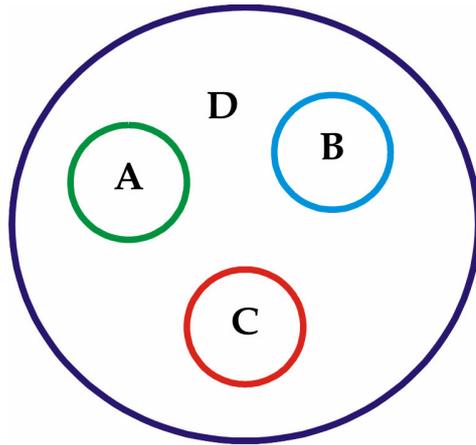
Em meio a todas essas características e requisitos que a empresa está atravessando, surge um dilema crucial, o que Votaw & Sethi (1973) chamaram de *dilema corporativo*: “o problema todo do envolvimento dos negócios na sociedade e o que fazer a respeito.” Em outras palavras, o dilema corporativo é o conjunto

de questões advindas do relacionamento entre os negócios e a sociedade e suas implicações. Recentemente, vários outros fatores, tais como questões de globalização e com o meio ambiente, também chamadas de preocupações “verdes”, para citar apenas alguns, foram acrescentados àquele dilema, transformando-o em um assunto mais robusto e complexo. Para emoldurar essa questão, o autor propõe duas perspectivas, a ótica Parsoniana e a de sistemas interpenetrantes.

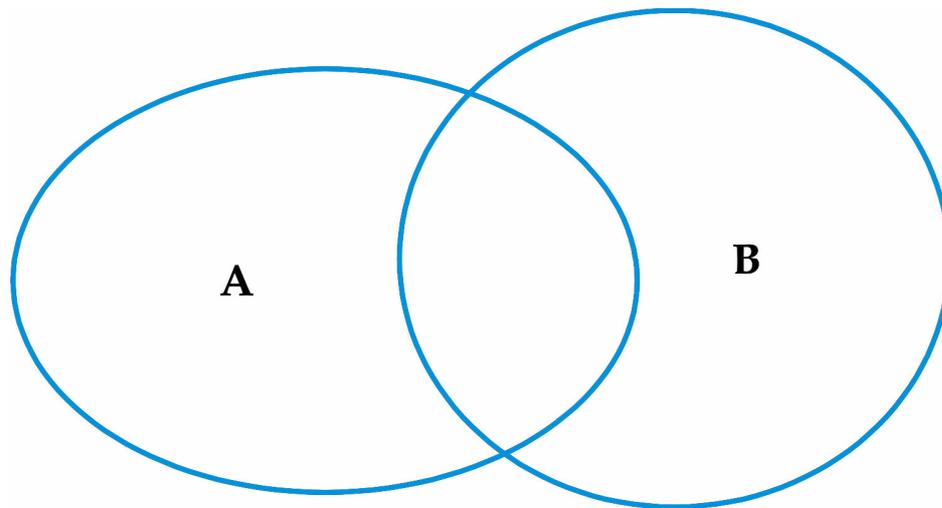
A ótica Parsoniana identifica a sociedade e suas organizações dentro de um paradigma estrutural-funcional (**Figura 5a**). As principais instituições sociais – economia, política, família, educação, religião – são vistas hoje como os blocos de construção da sociedade, o que significa que cada instituição tem uma função distinta e um papel a desempenhar na manutenção de um sistema social, considerado o supra-sistema dominante (Preston & Post, 1975).

“A versão popularizada do funcionalismo estrutural chegou para retratar a sociedade como um conjunto de instituições sociais distintas, cada uma com diferentes tarefas a realizar, e cada uma com a necessidade de ser relativamente livre de pesados mecanismos de controle social (e.g., regulação governamental) para desempenhar suas funções societárias de modo eficiente e eficaz. Nos primeiros textos sobre negócios & sociedade (e.g., Davis e Blomstrom, 1975), a visão estrutural-funcionalista dos sistemas sociais foi condensada em três instituições centrais – negócios, governo e sociedade (um tipo de categoria residual contendo família, religião e associações voluntárias) – e cada uma dessas

três instituições foi discutida em termos de suas funções específicas” (KANG & WOOD, 1995, p.6).



Fonte: Adaptado de Parsons (1956)  
Figura 5a. Visão Parsoniana



**Fonte:** Preston & Post, 1975, p. 21

**Figura 5b. Visão de Sistemas Interpenetrantes**

A combinação teórica de uma organização social estrutural-funcional modificada e uma visão econômica da empresa e suas funções compõem um sistema ideológico poderoso onde compreender e promover a responsabilidade social corporativa como algo que as empresas podem (e talvez devam) cuidar depois de terem conseguido lucro e, portanto, alcançado sua legitimidade fazendo sua contribuição institucional principal à “boa sociedade.”

Apesar dos estudiosos de N&S terem afirmado continuamente que estão procurando ir além da visão neoclássica da empresa e suas responsabilidades sociais, eles têm feito pouco progresso contra os poderosos argumentos dos críticos neoclássicos e funcionais da RSC.

Portanto, as empresas são consideradas como existentes em um dos blocos (isto é, na instituição dos negócios) e quando todas as instituições são colocadas juntas, aquele sistema constituirá a sociedade como um todo. Neste sentido, as

empresas são consideradas como membros da sociedade. Na **Figura 5a**, a sociedade é representada pelo grande círculo (D) e os negócios/empresa por um dos círculos internos (A/B/C).

Por outro lado, o modelo dos sistemas interpenetrantes (**Figura 5b**) assume que a “sociedade existe como um macrosistema, mas que [...] microorganizações individuais também constituem sistemas separáveis dentro de si mesmos, sem controlar completamente nem sendo controlados pelo ambiente social” (PRESTON & POST, 1975, p. 25). Cohen e Cyert (1973, p. 352) também afirmaram que “a organização e o ambiente são partes de um sistema interativo complexo”. Eles colocaram que “ações realizadas pela organização podem ter importantes efeitos sobre o ambiente e, ao contrário, os resultados das ações da organização são parcialmente determinados por eventos no ambiente.” As organizações podem ser impactadas pelos resultados e eventos, fazendo com que empresas respondam ou não a esses eventos, mesmo que seja provável que ocorram mudanças no ambiente organizacional.

O objetivo final do modelo dos sistemas interpenetrantes *não* é mapear mudanças simples em algumas características de entradas e saídas, tal como volume. Os sistemas que evoluíram de acordo com essa ótica têm a habilidade de mudar sua estrutura em uma modificação mais profunda (Preston & Post, 1975). O raciocínio lógico por trás dessa ótica (ou abordagem) mostra que parte da instituição empresarial se modificará para adaptar seu *modus operandi* e parte da sociedade se ajustará também. Isso causará uma mudança estrutural real,

fazendo com que os negócios e a sociedade “compartilhem” os mesmos princípios, para permitir que ambos durem mais tempo. Um bom exemplo são os movimentos “verdes”. Esses grupos, como representantes da sociedade, aprovaram regulamentações exigindo que as empresas, por exemplo, não descartem substâncias tóxicas no ambiente. Essas regras fazem com que as empresas modifiquem suas configurações.

Quando a análise vem para o mundo real, um elemento importante merece consideração: o paradigma da globalização. As implicações das Questões Globais e dos Ambientes Globais mudam o relacionamento de negócios e sociedade para o conceito de sistemas interpenetrantes (Wartick & Wood, 1998). Wood et al. (2006) reconhecem que a globalização é inevitável, um processo implacável e irreversível. Esses autores acreditam que a “globalização pode direcionar o melhor que o capitalismo tem a oferecer – inovação rápida, progresso tecnológico, crescente qualidade de vida, mais escolhas para todos, igualdade de oportunidades, para compartilhar os benefícios da sociedade, e igual proteção de seus males” (p. x).

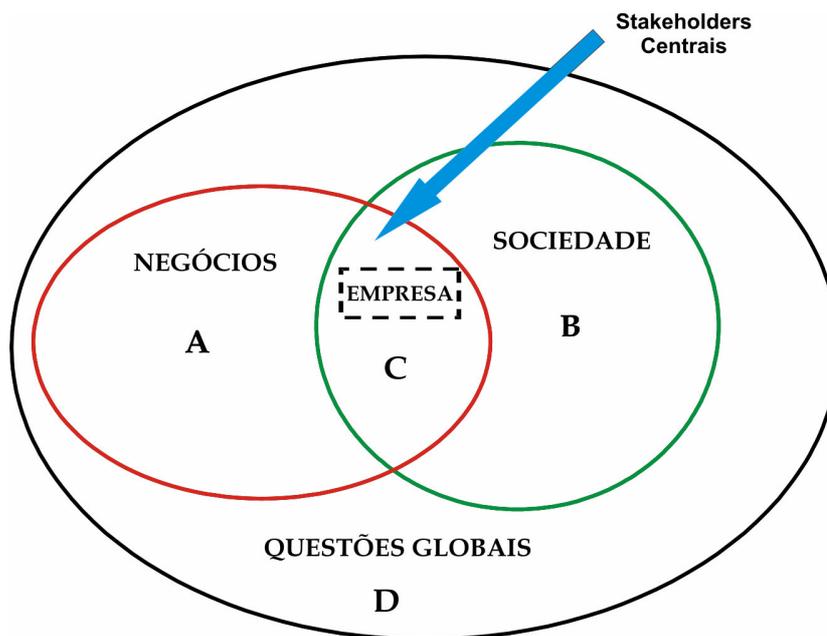
Esse assunto tem importância significativa para este projeto, porque a globalização resultará no cidadão empresarial global, definido como “uma empresa comercial (incluindo seus gestores) que exerce responsabilmente seus direitos e implementa seus deveres para com indivíduos, *stakeholders* e sociedades dentro e por meio de fronteiras nacionais e culturais” (WOOD et al., 2006, p. 35). A cidadania empresarial global é, em última análise, um “caminho

para o capitalismo sustentável, trazendo inovação e criação de riqueza para todos” (WOOD et al., 2006, p. xi).

Esse tópico poderá ser abordado ao final deste trabalho. Como é uma questão muito ampla, esta tese se concentrará nos níveis de análise locais/regionais, cuja discussão será realizada a seguir.

### 3.1.2 Níveis de Análise

A partir da discussão das abordagens parsoniana e de sistemas interpenetrantes, a **Figura 6** mostrará uma síntese destas duas visões. Este relacionamento, portanto, será considerado ideal entre os negócios, a sociedade e questões globais. Esta análise considera que os *Negócios* e a *Sociedade* estão representados pela visão dos sistemas interpenetrantes, e as *Questões Globais* circundam esses sistemas interpenetrantes como em uma ótica Parsoniana. A última visão será a camada que acomoda todos os elementos do mundo.



Fonte: Elaboração própria  
**Figura 6. Níveis de Análise (ideal)**

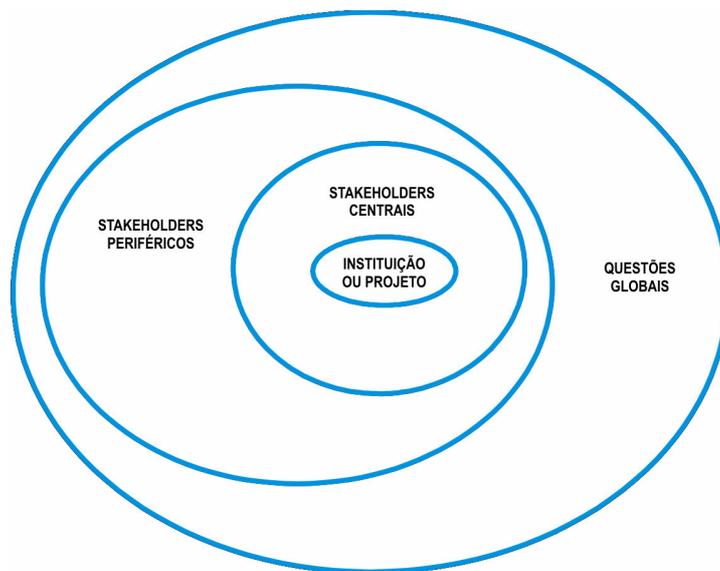
A empresa estará localizada na intersecção dos círculos Negócios e Sociedade. Essa intersecção entre os círculos N&S é a chave para que ambos sobrevivam e durem mais tempo. Nessa área estão os *stakeholders* mais importantes, aqui chamados de *stakeholders centrais*. A chave é identificar esses *stakeholders* (o *quem* na questão inicial) e o *que* importa para eles, e então identificar medidas ou indicadores relevantes.

Para os fins deste projeto, os relacionamentos mostrados na **Figura 6** serão redesenhados como **Figura 7**, seguindo o raciocínio Local/Regional: a instituição ou o projeto específico que será investigado (por exemplo, o estabelecimento de um novo curso de medicina, que será situado bem no centro). A próxima camada, ou círculo, representa a intersecção entre N&S como mostrado na **Figura**

6 (“fatia” C). Os indivíduos ou grupo de pessoas que pertencem a essa área serão chamados de *stakeholders centrais*. As “fatias” dos negócios e da sociedade na **Figura 6** que não estão juntas ou conectadas (A & B) serão a próxima camada. Elas serão chamadas de *stakeholders periféricos*. O último círculo contém as *questões globais*, são identificadas como a área que contem a fatia D; esta é considerada na figura a última dimensão apresentada na **Figura 6**.

Os *stakeholders centrais* são chamados por Clarkson (1995) de *stakeholders primários*, que é a primeira camada na figura Níveis de Análise. Na segunda e terceira camadas estão os que Clarkson (1995) definiu como *stakeholders secundários*. O segundo círculo é reconhecido como *stakeholders periféricos* e no último círculo estão as *questões globais* relevantes. A **Figura 7** mostra o modelo genérico. O enfoque dado aqui é o de uma instituição ou como será considerado nesta pesquisa, o **projeto**. Neste sentido ele é apresentado como o primeiro círculo, ou aquele de onde emana as outras dimensões. Então pode ser dito que o foco nos níveis de análise será o do projeto a ser analisado.

A **Figura 7**, também chamada de “Níveis de Análise – Enfoque Projeto” está ilustrada abaixo.



Fonte: Elaboração própria

Figura 7. Níveis de análise (foco local/regional)

### 3.1.3 Orientação com Relação ao Lucro

Outra das principais preocupações abordadas por muitos estudiosos e considerada uma questão vital para as organizações é o lucro. Friedman (1962) afirmou que a “responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros” e a questão do que a empresa deve fazer em primeiro lugar – buscar o “lucro” ou a “responsabilidade social”, parece não ter sido respondida ainda. Esta pesquisa julga que a questão da longevidade é muito mais relevante, e que para responder o dilema do lucro, o relacionamento entre Negócios e Sociedade deve ser levado em consideração.

Neste ponto, há dois diferentes pontos de vista sobre o relacionamento teórico entre lucro e responsabilidade social: (a) RSC Depois-do-Lucro e (b) RSC Antes-do-Lucro. Os estudiosos de N&S tentaram responder a importantíssima questão: o que deve ocupar o primeiro lugar – o lucro ou a responsabilidade social? Para responder a essa questão, Kang & Wood (1995) primeiramente distinguiram os negócios como instituição das empresas específicas como organizações de negócios. A chave, para eles, é utilizar uma abordagem que analisa o sistema em várias camadas ou níveis de análise, e “dividindo” o sistema deste modo, puderam propor sua abordagem Antes-do-Lucro.

Resumindo, eles afirmaram que a característica crucial da abordagem Antes-do-Lucro é “ver a empresa em primeiro lugar como um membro da sociedade.”

Eles argumentam que o componente mais básico da responsabilidade social corporativa é a possibilidade de gestores individuais fazerem escolhas éticas. Eles viraram o modelo de Carroll (1979) de cabeça para baixo. Quando a capacidade dos gestores de fazerem escolhas se junta à obrigação da organização de obedecer normas sociais e legais, então as empresas sustentam sua legitimidade como membros da instituição empresarial e portanto são livres para realizar lucros. Kang e Wood (1995) sustentam a abordagem de que há uma estrutura maior que sustenta e mantém o sistema empresarial. Para que as empresas sobrevivam, primeiro precisam cumprir escolhas discricionárias, éticas e legais; só então sua lucratividade pode ser abordada.

Eles afirmam que “a combinação teórica da organização social estrutural-funcional modificada e uma visão econômica neoclássica da empresa e suas funções constróem um poderoso sistema ideológico onde possam compreender e promover a responsabilidade social corporativa como algo que as empresas podem (e talvez devam) buscar após terem realizado lucro e, portanto, conseguindo assim sua legitimidade fazendo sua contribuição institucional primária para “a boa sociedade” (Kang & Wood, 1995).

A utilização da abordagem Antes-do-Lucro, adicionando o elemento de sobrevivência tanto para N&S como para o ponto de vista de sistemas interpenetrantes, nos dá uma visão do relacionamento N&S que enfatiza apoio recíproco. Colocado de outra forma, o desejo de sobrevivência e longevidade tanto dos negócios como da sociedade os leva a estabelecer um determinado nível de relacionamento ou concordância.

Agora as condições de contorno são:

1. As óticas Parsoniana e de Sistemas Interpenetrantes;
2. Níveis de Análise; e
3. Abordagem Antes-do-Lucro.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DO FRAMEWORK

O *framework* tentará responder à questão inicial: “a formulação de um *framework* de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a ter maior longevidade no mercado?” ou, resumindo, “quem e o que realmente importa” para determinar a longevidade organizacional.

Para construir o *framework*, o *quem* será respondido pela identificação dos “*stakeholders* centrais” relevantes para o projeto. O *onde* é introduzido pela questão ou projeto específico que a organização esteja disposta a realizar. O *que* será identificado quando os *stakeholders* centrais descobrirem quais medidas ou indicadores têm importância para eles. Com esses elementos em mãos, os gestores entram em cena, tornando o processo eficiente e eficaz para que dê os melhores resultados. Essa é a fase do *como*. Ao final, os resultados aparecerão, significando o *que realmente aconteceu*. A **Tabela 12** mostra os elementos, instrumentos e expectativas do *framework*.

**Tabela 12 – Elementos, Instrumentos e Expectativas do *framework***

<b>Elementos do <i>Framework</i> (W4H<sup>24</sup>)</b>	<b>Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>O que aconteceu</b>
Quais são os “Instrumentos”	<i>Stakeholders</i> Centrais	Contexto	Medidas de Desempenho	Processos	Medidas Reais
O que é Esperado	Relacionamentos dos <i>Stakeholders</i>	Projeto Específico	Medidas “Certas”	Eficiência & Eficácia	Resultado do Estágio “O Que”

**Fonte:** Elaboração própria

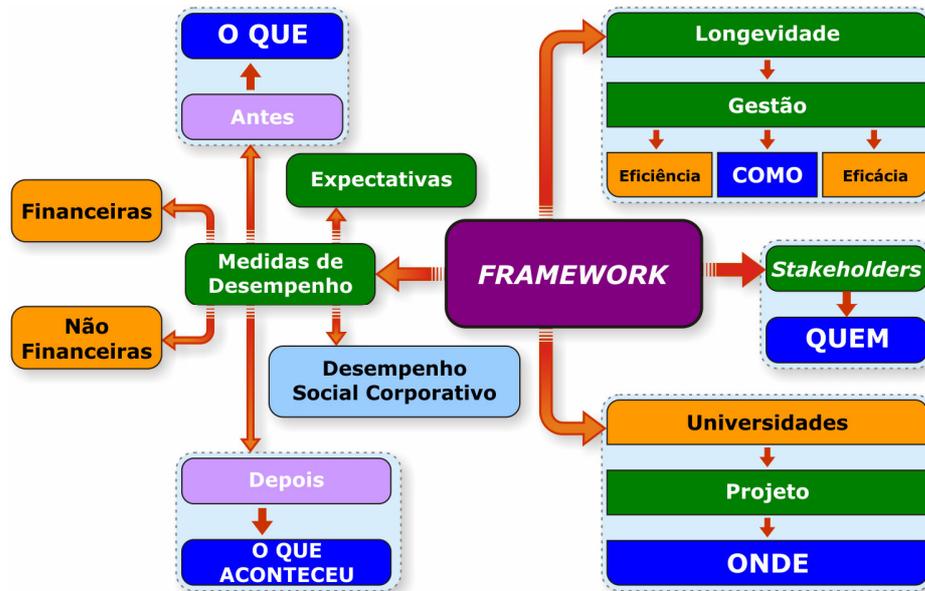
A **Figura 8** mostra as dimensões que envolvem cada teoria e/ou abordagem abordada no *framework*.

Também a **Tabela 13** abaixo mostra que para construir o *framework*, o *quem* será respondido pela identificação dos “*stakeholders* centrais” relevantes para o projeto. O *onde* é introduzido pela questão ou projeto específico que a organização esteja disposta a realizar. O *que* será identificado quando os *stakeholders* centrais descobrirem quais medidas ou indicadores têm importância para eles. Com esses elementos em mãos, os gestores entram em cena, tornando o processo eficiente e eficaz para que dê os melhores resultados. Essa é a fase do

<sup>24</sup> O desenvolvimento deste *framework* se deu inicialmente na língua inglesa e por isso a designação W4H, que quer dizer (em inglês): Who, Where, What, What Happened e How na língua portuguesa podem ser adaptados para Quem, Onde, o Que, Como e o Que Aconteceu, fornecendo, portanto, a designação Q3OC.

como. Ao final, os resultados aparecerão, significando o que realmente aconteceu. A

Tabela 13 mostra as teorias acopladas ao *framework*.



Fonte: Elaboração própria  
 Figura 8. *Framework* e Implicações

<i>Framework de Sinergia dos Stakeholders</i>	
QUEM	Teoria do <i>Stakeholder</i>
O QUE	Responsabilidade Social Corporativa & Desempenho Social Corporativo
ONDE	Abordagem de Domínio
COMO	Teoria da Colaboração
O QUE ACONTECEU	Sistemas de Medição

Fonte: Elaboração própria  
 Tabela 13 – Teorias acopladas ao *framework*

### 3.3 ESTUDO EMPÍRICO

Para ilustrar esse cenário, tomou-se como exemplo uma Instituição de Ensino Superior Confessional que está estabelecendo uma nova escola de medicina, considerado um enorme desafio no Brasil. Para estabelecer essa nova escola foram necessários muitos recursos e esforços, especialmente porque a região ou o Estado de Goiás, onde esse programa foi criado tem somente dois cursos de medicina. Na média nacional por estado, Goiás é considerado um dos mais baixos em quantidade de cursos desta área. A comunidade à sua volta, funcionários, corpo docente, alunos, vereadores de várias cidades, todos têm solicitado essa nova escola por muitos anos, acreditando que esse novo programa certamente trará mais serviços na área da saúde, organizações, e finalmente, melhoramento do padrão de vida da comunidade. Mas, se o estabelecimento de uma nova escola de medicina reúne tantos recursos e pessoas, a universidade em si não tem certeza ou nunca sabe se esse projeto será bem sucedido ou não.

Neste caso, o conselho de administração da instituição de ensino superior que tentará implantar o curso, o corpo docente, os funcionários, os alunos, a comunidade, o governo, etc., todos têm o desejo de satisfazer suas necessidades, porém, com diferentes expectativas para o mesmo projeto. Por exemplo: o conselho pretende envidar todos os esforços para estabelecer uma excelente escola, portanto precisa investir em recursos como laboratórios, desenvolvimento humano, infra-estrutura, etc. Esse investimento fará com que a mensalidade seja

mais alta. Os alunos também querem um programa de alta qualidade, mas ao mesmo tempo, mensalidades que possam pagar. O governo interfere e exige que a Universidade satisfaça os requisitos quanto aos títulos dos professores, cuja maioria deve ter o nível acadêmico de doutorado. Por outro lado, os professores acreditam que, em vez disso, seu enfoque deve ser na experiência profissional.

A **Tabela 14** e a **Tabela 15**, utilizando os níveis da análise (**Figura 8**, pg. 167), exemplificam como se dá o estabelecimento de uma nova escola de medicina e de um projeto de extensão, respectivamente.

**Tabela 14 – Exemplo da instalação de um novo curso de medicina**

Instituição ou Projeto	Projeto de uma Nova Escola de Medicina
<i>Stakeholders Centrais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselho de Administração</li> <li>- Corpo Docente</li> <li>- Corpo Administrativo</li> <li>- Corpo Discente</li> <li>- Comunidade</li> <li>- Governo</li> <li>- Outros</li> </ul>
<i>Stakeholders Periféricos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agências</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- Mídia</li> <li>- Alianças de Negócios</li> <li>- Concorrentes (locais)</li> <li>- Outros</li> </ul>
<i>Questões Globais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão da Globalização</li> <li>- Sociedade Ampla</li> <li>- Competitividade Internacional</li> <li>- Outros</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 15 – Exemplo de um Projeto de Extensão**

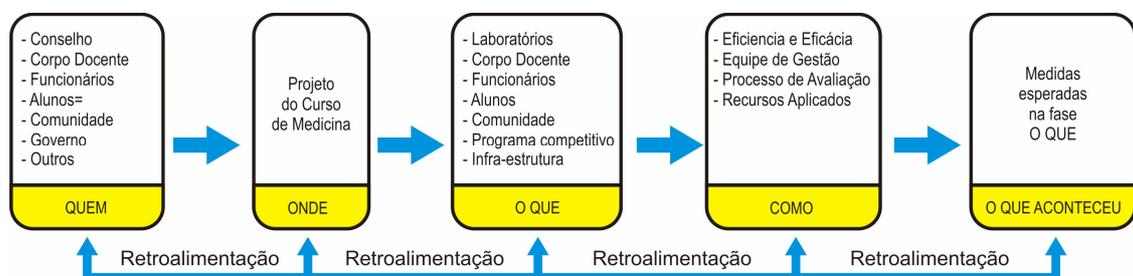
Instituição ou Projeto	Projeto de Extensão
Stakeholders Centrais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselho de Administração</li> <li>- Corpo Docente</li> <li>- Corpo Administrativo</li> <li>- Corpo Discente</li> <li>- Coordenadores do Projeto</li> <li>- Comunidade</li> <li>- Governo</li> <li>- Outros</li> </ul>
Stakeholders Periféricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agências</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- Empresas de transporte</li> <li>- Mídia</li> <li>- Alianças de Negócios</li> <li>- Concorrentes (locais)</li> <li>- Outros</li> </ul>
Questões Globais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão da Globalização</li> <li>- Sociedade Ampla</li> <li>- Competitividade Internacional</li> <li>- Outros</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

O *framework* proposto acaba se tornando um processo continuado, como mostrado na **Figura 9** (com o exemplo de uma nova escola de medicina).

Outro exemplo, entre muitos projetos das universidades do Brasil, são os programas de extensão. Os programas de extensão são projetos dirigidos principalmente às comunidades próximas à instituição, geralmente carentes, para assisti-las em suas necessidades mais elementares. Um desses projetos em uma Universidade Confessional é denominado UniCIDADÃ. Esse programa dá à comunidade uma oportunidade de obter serviços gratuitos, como assistência dentária e jurídica. Em 2006, o projeto UniCIDADÃ atendeu mais de 20.000 pessoas em um só dia. Cerca de 900 pessoas da comunidade acadêmica (alunos, corpo docente e funcionários) deram sua participação para fazer o projeto funcionar. Este estudo pretendeu descobrir, por meio de um *framework* gerencial,

como esse projeto específico ajuda a universidade a ter sucesso, ou em outras palavras, estender sua sobrevivência organizacional. Portanto, o principal objetivo desta proposta é identificar um *modelo de gestão* que leve em consideração quem e o que realmente importam para a interação entre organização e sociedade, quando ambas estão cumprindo suas principais metas. Então, o modelo abordou essas questões de relacionamentos de *stakeholders*, identificando primeiramente quem é relevante e servindo de ponte para construir uma interface entre eles e, subsequentemente, descobrindo o que importa para eles. O *framework* terá assim seus pilares na estratégia, teoria do *stakeholder*, responsabilidade social, teoria da colaboração, abordagem de domínio e sistemas de medição.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 9. Processo Sinérgico dos Stakeholders**

### 3.4 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Além do objetivo principal, que é a formulação do *framework*, o projeto pretende testar a sua relevância teórica e também sua aplicação; isso pode causar um substancial impacto no caminho da teoria do *stakeholder*, responsabilidade social e sistemas de medição, e na maneira como têm sido conduzidos no Brasil.

## CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

Há seis subdivisões nesse capítulo. Primeiramente, um panorama geral do ensino superior brasileiro e alguns números relativos a este cenário serão exibidos, iniciando pelo contexto nacional e em seguida no Estado de Goiás. Uma explicação sobre o sistema de ensino superior, incluindo suas categorias, também será discutida. Em segundo lugar, uma descrição da organização focal, que é patrocinada ou uma das mantidas da Associação Educativa Evangélica, seguida de informações detalhadas sobre o projeto UniCIDADÃ, que é o domínio utilizado para este estudo. As próximas quatro seções abordarão a estratégia, desenho, método e análise desta pesquisa. As razões para usar o método de estudo de caso serão descritas. Para compreender essa estratégia com maior profundidade, serão mostrados alguns conceitos e implicações referentes a essa abordagem. A seção sobre o desenho da pesquisa explicará os principais requisitos desta estratégia. A seção sobre metodologia mostrará em detalhes os principais métodos de coleta de dados que serão usados e também todos os procedimentos relacionados ao processo de coleta. Finalmente, os protocolos e todas as ferramentas necessárias para assistir no processo de análise serão explicados. Resumindo, esta parte descreverá a pesquisa empírica que será conduzida para refinar posteriormente o modelo teórico, que é o *Framework* de Sinergia do *Stakeholder* desenvolvido na última seção. A meta final desta seção é validar o ajuste entre teoria e dados para que a teoria possa ser refinada.

A pesquisa será desenvolvida utilizando o desenho de caso único puro (em inglês: *embedded single-case design*), que é a análise de “um caso” com múltiplas unidades de análise (Yin, 1994; Scholz & Tietje, 2002)). Esse tipo de método permite ao investigador observar questões em diferentes contextos, devido à replicação do fenômeno, sem necessidade de considerar a lógica da amostragem. Além disso, permite uma observação do fenômeno em profundidade. A pesquisa qualitativa é adequada quando a construção da teoria é desejada. Por outro lado, métodos quantitativos são melhores para a investigação de teorias (Miles & Huberman, 1984).

De acordo com Bonoma (1985), se a meta é construir teorias, os métodos qualitativos permitem compreender o fenômeno profundamente, além de considerar o próprio contexto. Yin (1994) reforça a ideia de que um estudo de caso é um poderoso método de pesquisa utilizado para compreender um fenômeno social e complexo.

Esse método assume que há um nível mais alto de detalhes nos relacionamentos entre indivíduos e organizações. Ele ainda considera a interface com o ambiente no qual o fenômeno está acontecendo. Outro aspecto importante relacionado ao método de estudo de caso é o tempo, além do contexto em que se está estudando o fenômeno. Eventos contemporâneos são analisados por esse método, mostrando que é uma ferramenta mais poderosa do que o método de análise histórica. Pettigrew (1985; 1992) enfatiza que novas áreas de pesquisa em ciências sociais têm procurado aspectos gerais do problema analisado, o que

certamente por si só exige uma abordagem mais contextual. Seguindo nessa direção, pode ser dito que o estudo de caso é aplicável onde o pesquisador quer alcançar generalização analítica e não estatística, e isso pode contribuir para construir um modelo teórico e/ou conceitos. Portanto, o autor decidiu pelo método de estudo de caso, que proverá uma compreensão abrangente do fenômeno.

#### **4.1 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA**

O Brasil é a maior economia da América do Sul. O país investiu recursos significativos no desenvolvimento de seu sistema de ensino superior durante as duas últimas décadas. O resultado foi que um modelo de sistema evoluiu no qual algumas instituições alcançaram excelência reconhecida no ensino e pesquisa, enquanto de modo geral a maioria das instituições lutou para oferecer educação relevante e de qualidade a um custo razoável. Examinadas isoladamente, certas partes do sistema são sadias e produtivas. Visto como um todo, o sistema ainda tem vários grandes desafios a superar (WBA, 2002).

Aproximadamente 15% da coorte de idade estão matriculados em cursos de ensino superior. Essa cifra é considerada baixa quando comparada a outros países da região, tais como: Argentina 36%; Chile 32%; Uruguai 30%; e Venezuela 29% (WBA, 2002). Nos países da Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE), a média é de 52% (OECD, 2007). Se simplesmente forem dobrados os espaços oferecidos, entretanto, não dobrará a taxa de cobertura, porque uma bolha demográfica de jovens brasileiros está chegando à idade de frequentar a universidade. Nos últimos 15 anos, o crescimento na oferta privada de ensino superior foi aproximadamente igual ao crescimento moderado da coorte de idade-universitária, mas agora grandes aumentos absolutos nas matrículas seriam necessários apenas para manter a atual taxa de cobertura. Além disso, as porcentagens de graduação que vêm direto do ensino médio estão subindo acentuadamente e, também, mais brasileiros com idade superior aos que deveriam estar cursando o ensino superior e já inseridos no mercado de trabalho, estão buscando diplomas de educação superior. Em resumo, uma porcentagem maior de um crescente número de brasileiros está exigindo ensino superior, e o sistema não consegue acompanhar o ritmo dessa demanda sob as condições existentes (WBA, 2002).

O sistema público, que inclui muitas, mas não todas as melhores instituições do País, oferece educação de melhor qualidade do que o setor privado, não cobra mensalidade e limita o número de vagas. Outra legislação e regulamentos, fora do controle ou influência do Ministério da Educação - MEC, criaram aumentos de custo embutidos que não melhoraram o acesso, a qualidade, ou a relevância da educação.

O setor de ensino superior nos países desenvolvidos tem em média uma taxa de crescimento anual de 3%, mas no Brasil o ensino superior está crescendo

14% (UNESCO, 2003). O principal motivo está relacionado ao número de alunos no ensino médio, que quase dobrou em quatro décadas, de 15% a 28% em 2005 (Hoper, 2006).

O aumento da demanda no setor de ensino superior privado foi de 121% no período de 1999 a 2004. Nesse mesmo período, o número de organizações privadas no setor cresceu 124%. Em 2006, havia 4,2 milhões de alunos matriculados em programas de graduação. O Estado de Goiás, de acordo com o IBGE/PNAD (2004) e o MEC (2004), tem 2.61% de sua população matriculada em programas de graduação. Uma vez que a demanda por parte dos alunos está se tornando estável e as taxas de crescimento das instituições de ensino superior são ainda mais altas, o setor está enfrentando dificuldades, causando um quadro desequilibrado. Analistas do setor (Hoper, 2006) esperam um decréscimo significativo de alunos nessas instituições.

O investimento anual total no ensino superior é de R\$15 milhões (1US\$=1.7 R\$) no setor privado e R\$18 milhões no setor público. Na área pública, o governo gasta cerca de R\$20 mil por ano por aluno de graduação e aproximadamente R\$1 mil por ano por aluno não-universitário (da educação infantil ao ensino médio), o que revela uma enorme desproporção no investimento.

Em 2003 (IBGE/PNAD, 2004) 6,4% da força de trabalho brasileira tinha um diploma de graduação. Estima-se que até 2010, 8% terão recebido educação

superior. Para absorver todos esses alunos graduados (nova força de trabalho), a economia tem que crescer pelo menos 5% ao ano (Hoper, 2006).

Além de todos esses números, o setor ainda é altamente competitivo. A questão do posicionamento estratégico como ferramenta de longo prazo é pouco explorada e utilizada pelas instituições. De acordo com Hoper (2006), mais de 90% dessas instituições são consideradas e 'usadas' como *commodities* por seus clientes-alvo. Alguns fatores, tais como: cursos que não são inovadores; nenhuma segmentação do seu público alvo; utilização exclusiva de propaganda (ou mídia) de massa; apenas para mencionar alguns, são justificados pelos especialistas para mostrar a falta de habilidade da maioria dessas organizações para construir um posicionamento estratégico.

O setor privado no Brasil representa 90% de todo o universo da educação superior. Coréia do Sul, Estados Unidos, Japão, Espanha e França têm respectivamente: 75%; 31%; 74%; 11% e 9% (Hoper, 2006). De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP (2006), em 2006 o Brasil tinha 2.270 organizações de ensino superior; 2.022 eram do setor privado, representando novamente 90%. Desse total de instituições, 119 eram Centros Universitários (115 do setor privado). O Estado de Goiás tinha um total de 69 instituições, das quais 61 pertenciam ao setor privado.

De acordo com pesquisas recentes feitas pela UNESCO (2004), as escolas não estão preparadas para atender às demandas educacionais dessa 'sociedade

do conhecimento'. Esses estudos indicam que o futuro global do ensino tem uma ligação estreita com três palavras-chave: *relevância, qualidade e internacionalização*.

#### **4.1.1 Categorias**

Existe um grande volume de legislação sobre ensino superior no Brasil, e esta seção examina algumas importantes características para oferecer uma visão geral. Primeiramente, no Brasil há basicamente três tipos de organizações de ensino superior “puras” ou autônomas. A primeira categoria é identificada como Faculdade. Geralmente são organizações com poucos cursos de graduação, algumas vezes em um campo específico, como negócios e/ou tecnologia. São também muito dependentes do Ministério da Educação – MEC para qualquer tipo de concessão, por exemplo, o estabelecimento de um curso de graduação. A maioria delas não oferece programas de pós-graduação ou áreas de pesquisa (Brasil, 2006).

A próxima categoria é a do chamado Centro Universitário. Essas organizações são às vezes reconhecidas como o passo intermediário entre “Faculdade” e “Universidade”. Possuem mais autonomia do que as faculdades; por exemplo, podem estabelecer a maioria dos cursos de graduação, por si mesmas. Além disso, podem ter programas de pós-graduação, principalmente programas de mestrado, e também áreas de pesquisa (Brasil, 2006).

A última categoria é conhecida como Universidade. Elas têm o mais alto nível de autonomia no sistema de ensino superior brasileiro. Também oferecem programas de pós-graduação, e áreas e/ou centros de pesquisa. São obrigadas pelo MEC a preencher várias quotas, por exemplo, a porcentagem dos membros do corpo docente que deve ter um título de mestrado ou doutorado (Brasil, 2006). Existe ainda uma distinção entre os setores privado e público, e se pertencem à esfera municipal, estadual ou federal. Devido à complexidade, essa análise não será desenvolvida neste estudo.

De acordo com a atual legislação brasileira (Brasil, 1996), as instituições de educação privada são classificadas nas seguintes categorias: a) instituições privadas; b) instituições comunitárias; c) instituições confessionais; e d) instituições filantrópicas. As Instituições Comunitárias devem incluir no seu conselho de administração pessoas da comunidade. As Instituições Confessionais precisam: (a) estar ligadas de alguma forma a um corpo religioso ou ideologia e (b) ser uma instituição comunitária. As instituições filantrópicas devem atender aos requisitos de uma lei específica (Brasil, 1993). A próxima seção detalhará essa categoria específica. As instituições privadas são aquelas que não são confessionais, comunitárias ou filantrópicas.

#### 4.1.2 Certificado de Filantropia

No Brasil, para serem consideradas filantrópicas as organizações precisam receber um certificado do Ministério de Desenvolvimento Social. De acordo com a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias – ABRUC, a maioria das instituições que têm o certificado enfrenta problemas entre os três ministérios na esfera Federal no Brasil: Educação; Desenvolvimento Social; e Seguridade Social.

Para ser considerada uma organização filantrópica, o Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), por meio de um Conselho (CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social) emite o certificado. Para obter esse certificado, a organização envia um relatório ao CNAS mostrando que 20% de sua receita (no mínimo) têm que ser destinados à assistência social (gratuitamente) (Brasil, 1993). O Ministério da Previdência Social, responsável pela arrecadação de impostos, sempre discorda do MDS e processa a organização, porque não há consenso entre essas duas áreas governamentais. Devido a essas questões legais, a organização de ensino superior, como pessoa jurídica, não sabe o que fazer com os impostos arrecadados. Esse fato afeta a instituição educacional sempre que necessita solicitar do Ministério da Educação algum tipo de avaliação, já que se requer que qualquer solicitação da instituição venha acompanhada das certidões dos diversos órgãos sem nenhuma restrição.

Foram escolhidos os Centros Universitários e mais especificamente a UniEVANGÉLICA, principalmente devido à complexidade que apresenta como

organização e também à política transparente adotada pelo Conselho de Administração da Associação Educativa Evangélica - AEE. A UniEVANGÉLICA detém certificado de filantropia, o que prova seu interesse pelas atividades sociais. Seguem informações detalhadas sobre a UniEVANGÉLICA; a AEE, que é a instituição mantenedora; e o projeto UniCIDADÃ, o projeto analisado (estudo de caso).

#### **4.2 ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA EVANGÉLICA – AEE**

A Associação Educativa Evangélica - AEE é uma instituição educacional sem fins lucrativos, com uma missão específica no campo do ensino, pesquisa e extensão. A AEE, fundamentada em princípios cristãos, tem a missão de promover o conhecimento, por meio dos diferentes níveis do ensino, pesquisa e extensão, promovendo a educação integral de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável. Sua visão é que em 2010, a AEE será reconhecida como instituição educacional e centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão usando conceitos inovadores de gestão. Os principais valores da instituição são: competência, profissionalismo e trabalho em equipe por meio de princípios éticos, morais e cristãos (Machado Jr et al., 2006).

A Associação Educativa Evangélica (AEE) é a instituição mantenedora do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA e foi fundada em 31 de

março de 1947, por idealização do missionário Arthur Wesley Archibald. Estabelecida com uma orientação de fé cristã, ela foi organizada como instituição filantrópica, sem fins econômicos, com objetivos específicos de ser uma instituição educacional. No seu septuagésimo primeiro ano de existência, a AEE fundou escolas de vários níveis e teve uma influência positiva significativa por onde a mesma iniciou suas raízes (Sobrinho, 2007).

Seus milhares de estudantes que hoje estão espalhados por todo o território nacional, cooperam para a organização e melhoria da sociedade e certamente levam a nação no seu mote de progresso. UniEVANGÉLICA é o grande símbolo da AEE, apesar de ser apenas uma das mantidas, esta marca tornou-se muito presente. As ações realizadas pela AEE não se restringem à área educacional; é também uma defensora incontestada de programas de ação social, tais como: prevenção contra o uso de drogas; programas de educação ambiental; programas de apoio a comunidades carentes, entre outros. Os serviços da AEE neste campo da ação social são voltados principalmente para comunidades carentes com fins de filantropia.

A assembléia da AEE, que é considerada o seu órgão máximo de deliberação, é composta de 21 membros que são pertencentes a cinco igrejas ou denominações evangélicas, a saber: Batista, Cristã Evangélica, Metodista, Presbiteriana e Presbiteriana Independente. Destes, 7 membros são escolhidos para compor o chamado Conselho de Administração. A AEE tem atualmente 4 *campi* avançados, tendo como suas mantidas o Centro Universitário de Anápolis

– UniEVANGÉLICA, Faculdade Raízes e o Colégio Couto Magalhães, todos localizados na cidade de Anápolis; também a Faculdade Evangélica de Goianésia, localizada na cidade de Goianésia; e finalmente o Colégio Álvaro de Melo e o curso de Direito (que faz parte do Centro Universitário) na cidade de Ceres (AEE, 2007). Entre a instituição mantenedora e as mantidas existe uma estrutura organizacional hierarquizada que promove a gestão de todo o sistema. A AEE tem aproximadamente 1.000 colaboradores, destes 550 são parte dos colaboradores técnico-administrativos e 450 são relacionados como corpo docente. Atualmente a AEE possui 9.000 alunos nos seus diversos programas de graduação, cursos superiores de tecnologia, programas de pós-graduação e colégios (AEE, 2008).

#### **4.2.1 UniEVANGÉLICA**

UniEVANGÉLICA, reconhecida como uma das instituições líderes em educação, pesquisa e programas de extensão no estado de Goiás, oferece programas de graduação, cursos superiores de tecnologia e programas de pós-graduação. Tem como objetivo principal a busca da excelência por meio da alta qualidade no ensino e pesquisa. Atualmente, 7.000 alunos estão matriculados em seus 24 programas de educação tecnológica e graduação e nos diversos programas de pós-graduação *lato sensu* e nos três programas *stricto sensu*.

O Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA tem sua própria estrutura organizacional, onde a Reitoria, juntamente com suas Pró-Reitorias conduzem esta mantida em nível acadêmico e administrativo. A gestão de Recursos Humanos, Financeira, Ação Social, Manutenção, Engenharia, Marketing, Cultura e Eventos, Contabilidade e Tecnologia da Informação, além de outras áreas, estão ligadas e seguem orientação da Pró-Reitoria Administrativa. São órgãos da Pró-Reitoria Acadêmica: coordenadoria de apoio docente, programa institucional de nivelamento, coordenadoria de avaliação e qualificação pedagógica, coordenadoria de planejamento pedagógico, núcleo de apoio ao discente, núcleo de educação a distância, comissão de seleção, entre outras áreas. As áreas ligadas à Pró-Reitoria de Pós-Graduação são os programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, os projetos de pesquisa e de iniciação científica e os programas de extensão comunitária (Sobrinho, 2007).

#### **4.2.1.1 UniCIDADÃ**

UniCIDADÃ é um projeto desenvolvido pela Coordenadoria dos Programas de Extensão do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA. Esta coordenação está organicamente ligada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Ações Comunitárias.

O principal objetivo deste projeto é oferecer às comunidades, principalmente às de baixa renda, uma oportunidade de servir em diferentes

áreas, tais como educação, saúde, tecnologia da informação, direito, entre outras, e também oferecer atividades complementares de lazer durante todo o dia. Em 10 de maio de 2008, o projeto UniCIDADÃ foi realizado na cidade de Goianésia no período de 9h às 17h. Uma vez que este projeto aconteceu “fora da sede” do centro universitário, que está localizado na cidade de Anápolis-Go a 150 km da cidade de Goianésia, então ele é chamado de projeto itinerante. Para esta edição específica, o projeto UniCIDADÃ teve o governo da cidade de Goianésia como seu parceiro. A cidade de Goianésia possui 53.806 habitantes (IBGE, 2008), localizada a 164 km da capital do estado de Goiás, Goiânia, e a 153 km de Brasília, capital do Brasil.

A UniEVANGÉLICA participou do projeto com recursos humanos: corpo discente, corpo docente e corpo técnico-administrativo para o desenvolvimento dos serviços e também com equipamentos necessários para que os serviços fossem realizados de maneira eficiente e eficaz. O Governo da cidade de Goianésia forneceu transporte para todos os participantes da UniEVANGÉLICA no trecho Anápolis – Goianésia e também para alguns membros da comunidade local, principalmente pessoas com algum tipo de deficiência física e na terceira idade. O almoço, lanche, locação de brinquedos, alguns materiais e infraestrutura, como montagem das tendas também foram fornecidos por Goianésia. Alguns departamentos da prefeitura de Goianésia também estiveram presentes tais como: polícia, corpo de bombeiros, controle de tráfego, promotoria pública e a divisão de parques e recreação. O **Anexo I** (p. 311) apresenta as logos do

projeto UniCIDADÃ, da UniEVANGÉLICA e do Governo da cidade de Goianésia. Vale ressaltar que as logos do projeto e das instituições indicam e citam a idéia da responsabilidade social, da preocupação com as questões verdes e com a cidadania.

Para o Projeto UniCIDADÃ Itinerante foram utilizados dois espaços: Escola Municipal Padre Jesus Osés Pagolo e Escola Municipal Maria Gerusa. A primeira escola, considerada escola de educação infantil 1ª. fase hospedou a maioria dos serviços oferecidos. A segunda escola ofereceu os *workshops* na área da educação matemática, pedagogia, fisioterapia, odontologia e relações humanas. A **Tabela 16** abaixo mostra uma síntese dos serviços oferecidos neste projeto, dividindo por escola, *workshop*, tipos de serviço, pessoas atendidas, e os corpos docente, discente e administrativo envolvidos.

**Tabela 16 – Serviços Oferecidos no Projeto UniCIDADÃ**

Curso	Escola	Workshop	Serviços	Quantidade de			
				Público Atendido	Docentes	Discentes	Técnico-Administrativo
Pedagogia	Padre Jesus Osés Pagolo	-Psicomotricidade na Educação Infantil (2 sessões) -Enfoque lúdico na Educação Infantil (2 sessões) -Gestão Escolar na atual contexto	Pintura Facial	517	4	27	-
Direito	Padre Jesus Osés Pagolo		-Orientação Jurídica -Direito do Consumidor -Direito do Idoso -Orientações na Área	37	4	7	-

			da Previdência Social				
Matemática	Maria Gerusa	5 <i>Workshops</i> na área do Ensino de Matemática do primeiro ao quinto anos		125	5	-	-
	Padre Jesus Osés Pagolo		-Jogos de Memória (Tangran, Xadrez etc) -Oficina do Canudinho	316	1	10	-
Superior de Tecnologia Gastronomia	Padre Jesus Osés Pagolo		Higienização dos Alimentos e orientações básicas (7 sessões)	126	3	9	-
Educação Física	Padre Jesus Osés Pagolo		-Recreação para as crianças -Oficina: Ginástica de relaxamento -Prática Esportiva e Recreação (crianças e idosos) -Dança para idoso -Ginástica Aeróbica -Controle do Uso de Brinquedos	891	1	27	1
Odontologia	Padre Jesus Osés Pagolo		-Avaliação de lesões bucais para detecção de câncer bucal -Prevenção – Escovação - Teatro de Fantoques	634	3	15	-
	Maria Gerusa	-Farmacologia para cirurgiões dentistas -Abesteciologia para cirurgiões dentistas		13	2	-	-
Enfermagem	Padre Jesus Osés Pagolo		-Consulta de Enfermagem -Verificação de pressão arterial -Exame de prevenção em mulheres (COP)	68	2	8	-
Fisioterapia	Padre Jesus Osés Pagolo		-Avaliação do Desenvolvimento Neuropsicomotor -Avaliação Córdio-Respiratória -Avaliações Posturais -Teste de alcance funcional -Educação em Saúde -Encaminhamentos	656	5	20	-

	Maria Gerusa	Cinesioterapia para pacientes hipertensos e diabéticos e cuidados básicos com pacientes acamados		26	1	-	-
Farmácia	Padre Jesus Osés Pagolo		-Tipagem Sanguínea -Teste de Glicemia -Orientações sobre o uso racional de medicamentos	789	1	21	2
Pós-Graduação	Maria Gerusa	-Etiqueta Social e Profissional -Excelência no Atendimento		36	1	-	-
UniATENDE R – Núcleo de Apoio ao Discente	Padre Jesus Osés Pagolo		-Terapia Mental para Idosos -Ciranda do Chocolate -Evangelização	244	2	10	-
FAEGO <sup>25</sup> – Curso de Administração	Padre Jesus Osés Pagolo		Consultoria para pequenas e médias empresas	8	3	5	-
FAEGO – Curso de Ciências Contábeis	Padre Jesus Osés Pagolo		Imposto de Renda para pequena e média empresa	6	2	6	-
FAEGO – Curso de Direito	Padre Jesus Osés Pagolo		Orientação Jurídica e jogo trilha da cidadania	30	3	5	-
Biologia	Padre Jesus Osés Pagolo		Gincana do Lixo	892	1	7	-
Governo da cidade de Goianésia	Padre Jesus Osés Pagolo		-Emissão de Carteira de Identidade -Emissão de CPF -Emissão de Carteira de Trabalho -Corte de Cabelo -Entrega de Mudanças de Árvores -Alvará Sanitário -Orientação sobre Dengue -Defensoria Pública -Brinquedos	2,800	-	-	100
TOTAL				8,214	44	177	103

**Fonte:** Elaboração própria

<sup>25</sup> FAEGO – Faculdade Evangélica de Goianésia – Mantida pela Associação Educativa Evangélica.

De acordo com a **Tabela 16** um total de 324 pessoas trabalharam no projeto UniCIDADÃ organizando e prestando os serviços mencionados. A UniEVANGÉLICA encaminhou 224 pessoas e mais 100 colaboradores foram enviados pelo Governo da Cidade de Goianésia. É importante ressaltar que todos os participantes do projeto o fizeram de maneira voluntária, ou seja, sem nenhuma remuneração. Foram disponibilizados 50 serviços e 22 *workshops* conforme mostrado na **Tabela 16**. A maioria dos cursos de graduação da UniEVANGÉLICA e todos os cursos da FABEGO (unidade da AEE em Goianésia), incluindo os cursos de tecnologia, estavam presentes no projeto. Aproximadamente 8.200 serviços foram prestados, com um público estimado em 3.500 pessoas, lembrando que cada pessoa presente geralmente recebia atendimento de mais de um serviço.

Para facilitar o acesso da comunidade aos serviços oferecidos, o Governo de Goianésia ofereceu transporte gratuito, por meio de convênio com o transporte urbano. Estas pessoas foram trazidas de seus bairros ou comunidades para o projeto e posteriormente levadas de volta.

No processo de observação, alguns testemunhos foram registrados: “Já fiz exame bucal, aferi minha pressão, assisti a um show e vou aproveitar para fazer avaliação postural e, se for possível, vou buscar outros atendimentos”. Este testemunho foi de uma senhora de 62 anos de idade, com muita animação, ela estava na fila para ser atendida pelo curso de fisioterapia. Em sua opinião o projeto foi considerado muito bom, pois todos estavam de alguma maneira

sendo atendidos. Ela também registrou que este tipo de ação da UniEVANGÉLICA e de Goianésia foi louvável, causando impacto positivo na comunidade atendida.

O prefeito de Goianésia também registrou que este projeto é uma oportunidade para as pessoas pertencentes às comunidades de baixa renda serem atendidas pela sociedade organizada. Em sua avaliação, Otávio Lage de Siqueira Filho, esta é uma ação na qual é dada ao cidadão “mais humilde e simples a oportunidade de resgate de sua dignidade e dos seus direitos, e de dizer que ele é importante para a sociedade.” O prefeito elogiou a UniEVANGÉLICA pela qualidade do trabalho realizado e destacou a importância de unir forças com a instituição no sentido de beneficiar a população de seu município. “A UniEVANGÉLICA tem uma estrutura espetacular, profissionais gabaritados e compromisso com a qualidade, com estes quesitos o sucesso do evento é garantido” (UniCIDADÃ, 2008).

Também, o Coordenador de Extensão da UniEVANGÉLICA avaliou positivamente o projeto desenvolvido em parceria com a cidade de Goianésia, porque “todos fazem com compromisso de responsabilidade.” De acordo com ele, a UniEVANGÉLICA tem um diferencial no que diz respeito ao ensino, principalmente porque a instituição utiliza os programas de extensão como um instrumento didático-metodológico. “Estes programas, como é o caso do UniCIDADÃ, dão a possibilidade aos estudantes de fazerem uma imersão em uma realidade diferente da sua rotina diária e este processo coopera para que o

estudante consiga realizar uma conexão da teoria com a prática de maneira natural. Nestes programas, a integração se configura de maneira transparente ajudando novamente o estudante e a instituição a completarem a integração entre a educação superior e a sociedade,” afirmou ele. Também, os estudantes que participaram do projeto estavam alinhados com o que o coordenador de extensão expressou a respeito dos objetivos do projeto. Os estudantes acreditam que este projeto é uma oportunidade única de gerenciar e contatar uma realidade diferente ajudando-os a aprender e crescer profissionalmente e pessoalmente. Uma estudante de 20 anos de idade do curso de farmácia afirmou que “participar deste tipo de trabalho, que nos familiariza com a realidade de pessoas mais necessitadas, nos desperta para uma consciência e também responsabilidade social, e esta experiência nos prepara melhor para o exercício futuro da nossa profissão”.

Esta categoria do projeto, também chamado de UniCIDADÃ Itinerante, teve início em 2005 e com esta edição em Goianésia já somam-se 4 eventos. Esta categoria possui um planejamento para alcançar 18 cidades no entorno do município de Anápolis. Inicialmente a prioridade será dada para aquelas cidades onde a UniEVANGÉLICA tem estudantes que são naturais e/ou possuem residência nestas cidades.

Em síntese, o projeto UniCIDADÃ é um programa de extensão e seu objetivo principal se divide em duas partes: primeiro e mais importante, ele foi desenvolvido para servir comunidades de baixa renda por meio da prestação de

serviços que elas não teriam no seu dia a dia; segundo, é uma ferramenta poderosa para ensinar a comunidade acadêmica, incluindo os colaboradores técnico-administrativo, corpos docente e discente, um caminho de aprendizagem do mundo real, ou seja, trazendo para a prática do dia a dia o que eles aprendem dentro de sala de aula. É também uma maneira de aprender competências consideradas importantes e relevantes para a vida profissional, tais como: trabalho em equipe, liderança, relações humanas entre outras.

#### **4.3 ESTRATÉGIA DO ESTUDO DE CASO**

A decisão em favor dessa estratégia veio de uma análise mais profunda das outras principais estratégias de pesquisa, como experimento, *survey* e análise histórica. De acordo com Yin (1994, p.15) “um conceito errado comum é que várias estratégias devem ser dispostas hierarquicamente”. Entende-se que estudos de caso são apropriados para o estágio exploratório de um processo investigativo. No estágio descritivo, *surveys* e análises históricas se encaixam melhor e, finalmente, experimentos são considerados o único modo de realizar inquéritos explicativos ou causais. Este autor acredita que “a visão mais apropriada dessas diferentes estratégias é pluralística. Cada estratégia pode ser usada para todos os três fins – exploratório, descritivo ou explicativo” (p.15). Essas estratégias ainda podem apresentar grandes áreas de sobreposição entre si.

Para decidir qual estratégia deve ser adotada para a pesquisa, há (no mínimo) três condições que devem ser testadas: (a) o tipo de questão de pesquisa colocada; (b) a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais; e (c) o grau do foco sobre eventos contemporâneos, em contraposição aos eventos históricos. A **Tabela 17** mostra as três condições para as cinco maiores estratégias em ciências sociais.

**Tabela 17 – Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da Questão de Pesquisa</b>	<b>Requer Controle Sobre Eventos Comportamentais?</b>	<b>Foco em Eventos Contemporâneos</b>
1 – Experimento	como, por que	Sim	Sim
2 – <i>Survey</i>	quem, o que*, onde, quantos, quanto	Não	Sim
3 – Análise de Arquivo	quem, o que*, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
4 – Análise Histórica	Como, por que	Não	Não

5 – Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim
--------------------	---------------	-----	-----

\* As perguntas com “O que”, quando feitas como parte de um estudo exploratório, pertencem a todas as cinco estratégias?

**Fonte:** Baseado em Yin (1994; p. 17)

Como mencionado anteriormente, a questão de pesquisa é: A formulação de um *framework* de gestão estratégica, baseado em *quem* e no *que* realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a durar mais tempo? Primeiramente e o mais importante, a questão tem intrínsecos “como” e “por que”. O “como” pretende mostrar, basicamente, como uma empresa pode durar mais tempo, o que quer dizer que há a possibilidade de que um *framework* de gestão estratégica ajudaria a responder à questão original. A própria questão apresenta uma pergunta sobre “quem” e “o que”, e isso significa que uma sondagem ou uma análise de arquivo serão necessários para obter respostas do caso analisado.

É também importante analisar qual “o que” a pesquisa está estudando. Há principalmente duas possibilidades. Um tipo está relacionado a questões exploratórias, o que leva a pesquisa a um estudo exploratório. Como pode ser observado, existe sobreposição entre as cinco estratégias sobre este assunto (Blalock, 1961; Campbell & Stanley, 1966; e Cook & Campbell, 1979). Uma vez mais Yin (1994) ressalta a força do estudo de caso para lidar com a variedade total de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. Todas as cinco estratégias mostradas na **Tabela 17**, p. 194, cabem nessa categoria. O

segundo “o que” é outra forma da linha de investigação “quantos” ou “quanto”. Isso mostra que a pesquisa basicamente busca resultados, e as duas estratégias, estudo de caso ou arquivo são apropriadas aqui.

Uma vez que o *framework* desenvolvido mostra um processo, a meta é refinar o modelo e o autor também está procurando motivos, além do “como”; então pode ser deduzido que essa pesquisa também busca o “por que” no desenvolvimento de todo o processo.

Das respostas obtidas para a primeira questão (**Tabela 17**, p. 194), que mostra a forma da questão de pesquisa, todas as estratégias de pesquisa poderiam ser usadas. Uma importante chave para compreender a questão de pesquisa é perguntar sobre o que é o estudo e qual é sua forma (Campbell, Daft, & Hulin, 1982). Considerando que as questões *como* e *por que* são mais relevantes, então as três estratégias seguintes parecem ser: experimento, análise de arquivo e estudo de caso.

O próximo requisito revela a extensão do controle sobre os eventos comportamentais. O ambiente ou evento que será analisado não sugere controle. Assim, combinando as possibilidades anteriores (experimento, análise de arquivo e estudo de caso) com “não” como resposta para essa segunda questão, a estratégia *experimento* pode ser retirada. Portanto, duas estratégias poderiam acomodar nossa pesquisa, análise de arquivo e estudo de caso.

A terceira questão lida com a ênfase nos eventos contemporâneos. De acordo com Yin (1994, p.19), “o estudo de caso é preferível para examinar

eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados”. O estudo de caso adiciona ainda duas fontes de evidência: observação direta e entrevista sistemática.

Neste ponto e para os fins desta pesquisa, é importante reforçar que a essência de um estudo de caso e a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados (Schramm, 1971). Para compreender a definição e também para distinguir de outras estratégias de pesquisa, Yin (1981a; 1981b) assim definiu uma investigação empírica:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; quando
- os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e nos quais
- múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Alguns autores adicionam variações ao método de estudo de caso, que pode incluir tanto estudos de caso único como de múltiplos casos (Lijphart, 1975; George, 1979). O estudo de caso também pode ser inteiramente baseado em evidência quantitativa, tem um lugar de destaque na pesquisa de avaliação (Patton, 1980; Cronbach et al., 1980; Guba & Lincoln, 1981; Datta, no prelo). A

aplicação mais importante explica as ligações causais em intervenções na vida real que são demasiado complexas para sondagem ou estratégias experimentais.

Finalmente, pelas conclusões representadas na **Tabela 17** (p. 194), o estudo de caso foi aquele escolhido como a estratégia de pesquisa para esta investigação.

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta o resultado da fase de coleta de dados e propõe algumas considerações a respeito destes dados. Inicialmente o projeto UniCIDADÃ será contextualizado para referenciar o levantamento de dados de maneira mais consistente. Em seguida, os dados secundários serão apresentados. Por último, os dados primários serão mostrados, estes foram divididos em duas categorias temporais: antes e depois do projeto observado, e dentro destes dois tipos de instrumentos: questionário e matriz.

Primeiramente, será mostrada uma visão geral do Projeto UniCIDADÃ, onde os resultados relacionados com o estágio dos dados secundários serão apresentados, seguidos pelo plano de mídia, os sítios da internet da UniEVANGÉLICA e do Governo da cidade de Goianésia, e a avaliação do departamento de marketing (um questionário construído por este setor na UniEVANGÉLICA). Em seguida, os dados primários serão extraídos das reuniões de planejamento, da observação do evento e das entrevistas realizadas antes e depois do projeto UniCIDADÃ.

Uma pequena discussão relativa a cada estágio da coleta de dados seguirá após cada resultado. Uma discussão final e um modelo revisado será apresentado no próximo capítulo intitulado Conclusões – *Framework* refinado.

Todos os dados serão apresentados em dois estágios separados: antes e depois da realização do projeto. O projeto foi realizado no dia 10 de maio de 2008

na cidade de Goianésia em duas escolas da rede municipal de ensino: Escola Municipal Padre Jesus Osés Pagolo e Escola Municipal Maria Gerusa. Antes da discussão dos resultados, especificamente, uma introdução e detalhamento do projeto UniCIDADÃ serão feitos.

## 5.1. DADOS SECUNDÁRIOS

### 5.1.1 Plano de Mídia

O plano de mídia desenvolvido para ambos: Governo da cidade de Goianésia e UniEVANGÉLICA é mostrado na **Tabela 18** abaixo:

**Tabela 18 – Distribuição dos Veículos de Mídia**

<b>Origem</b>	<b>Veículo de Mídia</b>	<b>Resultado</b>
<b>UniEVANGÉLICA</b>	Camisetas	220 unidades
	<i>Site</i> Institucional	Uma inserção no dia 15 de maio de 2008
	<i>Folders</i>	10.000 unidades
<b>Governo da Cidade de Goianésia</b>	<i>Site</i> Institucional	Três inserções nos dias: 7, 9 e 12 de maio de 2008
	Inserções de Rádios	Total de 120 inserções divididas entre as rádios FM São Carlos: FM Itajá; AM Vera Cruz e Boa Nova Rádio.
	Inserções em Jornais	Duas inserções: uma no Jornal Opinião e outra em A Folha do Vale
	<i>Outdoors</i>	Total de 4 distribuídos na cidade de Goianésia

**Fonte:** Elaboração própria

Nos *sites* institucionais, Goianésia publicou a informação do evento duas vezes antes do evento, nos dias 7 de maio (Goianésia, 2008a) e 9 de maio (Goianésia, 2008b) e uma vez depois do evento em 12 de maio (Goianésia, 2008c), este último apresentando os resultados com foco no número de atendimentos. A informação publicada antes do projeto UniCIDADÃ foi relacionada aos principais serviços que seriam oferecidos, tais como atendimentos de prevenção na área de odontologia, serviços educacionais na área da fisioterapia, testes de tipagem sanguínea, orientação com relação à questões legais entre outros. Também, foi informado local e horário em que o evento seria realizado. Em 12 de maio, depois do evento, o *site* de Goianésia publicou informação apresentando a quantidade de pessoas atendidas, aproximadamente 4.000. Também, todos os serviços que foram oferecidos e fotos do evento foram postados em 12 de maio de 2008.

O *site* da UniEVANGÉLICA publicou informação após o evento, em 15 de maio de 2008 (UniEVANGÉLICA, 2008) apresentando os resultados do evento. A quantidade de pessoas atendidas, os serviços oferecidos, onde e quando o evento foi realizado fizeram também parte do informado pelo *site*.

Ambos os *sites* focaram na quantidade de atendimentos recebidos pela comunidade atendida, local e período de realização do evento, bem como os principais serviços oferecidos por cada patrocinador, isto é, UniEVANGÉLICA e Goianésia.

Os *outdoors* foram colados uma semana antes da realização do evento. A informação contida no *outdoor* era relacionada ao local onde o evento seria realizado, o período e os principais serviços oferecidos. É interessante ressaltar que o evento foi realizado em duas localidades: Escola Municipal Padre Jesus Osés Pagolo, que foi o local informado pelo *outdoor*, pois nesta localidade é que a comunidade de baixa renda foi atendida; e a Escola Municipal Maria Gerusa, onde os *workshops* foram feitos. Estes direcionados à capacitação dos profissionais da área da saúde e educação contratados pela prefeitura. Foram quatro *outdoors* distribuídos em pontos estratégicos da cidade de Goianésia de maneira a ter uma efetiva divulgação e cobertura do evento.

A UniEVANGÉLICA também ofereceu 220 camisetas, silkadas com nome, data, local e organizadores do evento. Também 10.000 *folders* foram distribuídos antes do evento com informações básicas, tais como local, data e horário. Os *folders* foram confeccionados pela própria UniEVANGÉLICA.

O Governo da cidade de Goianésia realizou propaganda em quatro rádios locais, com um total de 120 inserções. Também, esta informação impressa teve o mesmo conteúdo dos *sites* institucionais.

Os jornais locais publicaram informação antes e depois do evento. Eles basicamente informaram local, período e serviços oferecidos antes do projeto e depois do evento o foco se manteve na quantidade de pessoas atendidas.

Todos os veículos de mídia utilizados antes do projeto publicaram informações especificamente para a comunidade de Goianésia informando-lhes a

respeito do período, dos locais e todos os serviços que seriam oferecidos durante o projeto.

A informação depois do evento foi publicada pelos *sites* institucionais e por dois jornais locais. O conteúdo publicado foi também direcionado para a quantidade de pessoas atendidas e dos serviços oferecidos.

### **5.1.2 Avaliação do Departamento de Marketing da UniEVANGÉLICA**

O departamento de marketing da UniEVANGÉLICA possui rotina de realizar uma pesquisa de satisfação com o público participante dos eventos patrocinados pela instituição. Para o UniCIDADÃ foi utilizado um questionário contendo 3 questões fechadas e uma questão aberta, que foram respondidos pela comunidade e colaboradores do evento em 10 de maio de 2008. As questões fechadas eram relacionadas aos serviços oferecidos, organização do evento e à infra-estrutura. A questão aberta era direcionada a sugestões.

Um total de 362 pessoas responderam a pesquisa, e os resultados estão apresentados na **Tabela 19** abaixo. A escala *Likert* foi utilizada com as seguintes dimensões qualitativas: muito bom, bom, regular, ruim e muito ruim.

**Tabela 19 – Projeto UniCIDADÃ Itinerante – Pesquisa do Departamento de Marketing**

<i>UniCIDADÃ Itinerante – Resultados da Pesquisa de Marketing</i>				
Edição Goianésia – 10 de Maio de 2008				
Serviços Oferecidos				
Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
246	110	4	1	1
68%	30%	1%	0%	0%
Organização do Evento				
Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
197	146	19	0	0
54%	40%	5%	0%	0%
Infra-Estrutura Oferecida				
Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
191	155	15	1	0
53%	43%	4%	0%	0%

**Fonte:** Elaboração própria

Para os três itens que fizeram parte das questões fechadas, as dimensões “muito bom” e “bom” somaram-se de 94%, 96% e 98% das respostas, mostrando que o evento para estes três itens alcançou um nível significativo. Este índice de respostas foi considerado excelente pelo setor, principalmente quando comparado com outros eventos.

Na questão fechada foram obtidas 122 (34%) de respostas de um total de 362 (100%) pessoas. Esta última questão foi classificada e agrupada em 7 categorias mostradas na **Tabela 20** abaixo.

**Tabela 20 – Sugestões – Pesquisa do Departamento de Marketing**

Nr.	Categorias/Sugestões	%
1	Evento com duração maior	40
2	Realização do evento com mais frequência	20
3	Oferecimento de novos serviços e/ou outros <i>workshops</i>	13
4	Avaliação da qualidade do evento – entre boa e muito boa	12
5	Outros, tais como oferecer lanche gratuito e mais informação	9
6	Não ter atraso para início das atividades	4
7	Melhorar a infra-estrutura	2
	TOTAL	100

**Fonte:** Elaboração própria

Da **Tabela 20** houve indicação da comunidade que gostaria de um evento com uma duração maior (40%), mais edições (20%) e mais serviços (13%). Estas três categorias (73%) mostram que eles avaliaram positivamente o evento, que confirma o alto índice de satisfação para as três dimensões analisadas na **Tabela 19** (p. 204). Se a quarta categoria, que é relativa à qualidade do evento, da **Tabela 20** é adicionada às três primeiras, então tem-se um total de 85% indicando que este evento teve seus objetivos alcançados. Esta quarta categoria significa que a comunidade avaliou a qualidade do evento ou como boa ou muito boa. A próxima categoria (5ª.) mostra uma demanda para mais informações e também para o oferecimento de um lanche gratuito. Durante todo o período da realização do projeto, salgadinhos, biscoitos, sucos, refrigerantes entre outros, foram

oferecidos gratuitamente, mas a comunidade sugeriu o oferecimento de almoço, entendendo que o desejo era não pagar por esta refeição, devendo ser oferecida gratuitamente para os participantes. A sexta categoria indica que os serviços foram planejados para iniciar em um determinado horário, mas tiveram atraso para início, causando algumas filas e espera. Este item mostrou insatisfação dos participantes. A última categoria (7º) foi a respeito da melhoria da infraestrutura. A comunidade relatou a quantidade de banheiros disponíveis insuficiente, mais espaço para acomodar pessoas sentadas e para conversar etc.

### **5.1.3 Reuniões de Planejamento**

No processo de planejamento do projeto UniCIDADÃ, realizado em 10 de maio de 2008, foram realizadas um total de quatro reuniões. Três reuniões na cidade de Goianésia e uma em Anápolis: 5 de Maio (Goianésia); 7 de maio (Goianésia); 8 de maio (Anápolis) e 9 de maio (Goianésia).

Em todas as reuniões realizadas em Goianésia havia representantes da Secretaria de Meio ambiente, Secretaria de Saúde, Secretaria da Educação, Corpo de bombeiros, Secretaria de Comunicação, Controladoria do município, Vice-Prefeito e Coordenadores do Projeto da UniEVANGÉLICA. Na análise dos resultados, a falta de alguns *stakeholders* nestas reuniões será pontuada, principalmente a não presença de representantes da comunidade que será beneficiada.

Em Anápolis, a reunião foi frequentada por todas as unidades acadêmicas com representantes dos seguintes cursos de graduação: odontologia, gastronomia, farmácia, fisioterapia, administração, direito, pedagogia, matemática, letras: português/inglês, educação física, biologia e enfermagem. A Coordenadoria de pós-graduação também esteve presente além da reitoria e os pró-reitores: Acadêmico; Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Ação Comunitária e Administrativo.

As reuniões de planejamento tiveram duração média de 1h40min. Os principais tópicos tratados foram relacionados com a infraestrutura do projeto. Infra-estrutura é geralmente relacionada com elementos estruturais que fornecem apoio para o projeto em tela. Em outras palavras, infra-estrutura pode ser descrita como elementos estruturais que permitem a realização do evento; estes elementos não fazem parte do projeto intrinsecamente, significando que são vetores estruturais para organização e suporte para o projeto. Então, é o ativo estrutural que permitirá de alguma maneira o apoio ao evento, tais como: suprimento de água, locais apropriados para cada serviço oferecido e/ou *workshop*, tecnologia da informação, transporte etc. Os itens operacionais foram os principais discutidos nas reuniões de planejamento.

Para os assessores do gabinete do prefeito da cidade de Goianésia, este projeto foi considerado uma nova experiência, porque, de acordo com eles, nenhum evento desta categoria e escala havia sido realizado no município (Machado Jr, 2008). Como mencionado anteriormente, este projeto UniCIDADÃ

possuía dois tipos de público alvo. Um foi a comunidade de baixa renda que vive no entorno da Escola Pública Jesus Osés Pagolo, onde foram realizadas várias atividades de 9h até 17h. O outro público foram os profissionais da área de saúde e educação da prefeitura de Goianésia, onde os serviços foram oferecidos no formato de *workshop* na escola Maria Gerusa. A **Tabela 16** (p. 187) sintetiza os serviços oferecidos.

#### 5.1.4 Observação do Evento UniCIDADÃ

A primeira atividade foi a abertura do evento pela UniEVANGÉLICA, Gabinete do Prefeito de Goianésia e autoridades locais. Houve apresentação do projeto de maneira sintética mostrando os principais serviços que seriam oferecidos, procedimentos de segurança e como proceder para participar de cada *workshop* e/ou serviço. Durante todo o dia houve pessoas chegando e participando de mais de um serviço oferecido. Do público presente compareceram crianças de colo à terceira idade. A maioria dos idosos presentes veio por meio do transporte gratuito oferecido pela prefeitura, pois não tinham condições de pagar por tal serviço.

Observou-se que em todos os serviços houve um índice de frequência considerado alto, não havendo baixa demanda em nenhum serviço. Também, o Gabinete da prefeitura ofereceu um serviço de saúde de emergência, com uma unidade móvel no local para eventuais imprevistos.

A comunidade se mostrou satisfeita com os serviços oferecidos e isto apontou alinhamento e coerência com os objetivos do projeto.

## 5.2 ENTREVISTAS: QUESTIONÁRIO E MATRIZ

As entrevistas foram divididas em duas fases: uma antes da realização do projeto e a outra depois. A seção de método, no primeiro capítulo, mostra o instrumento utilizado para a entrevista em detalhes. O instrumento teve basicamente três partes: uma relacionada com o perfil do entrevistado, outra o questionário com questões abertas e finalmente uma matriz.

Esta seção mostrará em seguida o perfil dos entrevistados antes e depois da realização do projeto com uma análise destes dois momentos. A seguir, as 11 (onze) questões que foram objeto do questionário aplicado antes da realização do evento serão mostradas em um formato categorizado. As categorias desenvolvidas para esta parte foram feitas por meio de um processo conhecido como abordagem de “codificação aberta<sup>26</sup>” (Glaser e Strauss, 1967). Este protocolo será explicado na subseção que mostrará os resultados e finalmente, a matriz será exibida. De maneira a facilitar o entendimento da matriz, esta será dividida em três outras matrizes. Também todos os procedimentos serão mostrados na subseção das matrizes.

---

<sup>26</sup> Em inglês: *open coding approach*.

### 5.2.1 Perfil dos Entrevistados

Os dados foram coletados usando uma abordagem indutiva com entrevista semiestruturada (Berg, 1989) como mencionado anteriormente. A análise será realizada por meio de procedimento estabelecido no protocolo de análise de conteúdo (e.g., Glaser & Strauss, 1967; Miles & Huberman, 1984; Strauss & Corbin, 1994).

O primeiro componente da entrevista foi o perfil do entrevistado, no qual cada participante foi solicitado a preencher ou responder um pequeno questionário (idade, sexo etc). Em seguida, questões relacionadas ao período antes do evento e a matriz foram encaminhados aos entrevistados por meio da utilização de um protocolo de entrevistas padronizado (**Apêndice I**, p. 296). O protocolo foi direcionado pelas noções de precondições, processo e resultados segundo Gray e Wood (1991); noções de interesse e interdependência segundo Logsdon (1991) e finalmente pelo Construto de Sinergia dos *Stakeholders*. O protocolo de entrevista foi desenhado para abarcar questões gerais e amplas que permitiriam aos entrevistados de maneira espontânea, a discussão dos tópicos que consideravam importantes para eles. Entretanto, se o entrevistado mencionasse algum item considerado importante e/ou relevante, o entrevistador poderia prosseguir com questões que ampliavam e esclareciam o objeto em discussão.

A cada entrevistado foi assegurado que a informação fornecida seria mantida sob total sigilo. Confidencialidade foi considerada crítica devido à natureza sensível do tópico tratado e também devido à importância da obtenção de uma informação cândida e honesta. Todos os entrevistados permitiram que suas entrevistas fossem gravadas. Foi solicitado ao pesquisador que não fosse identificada a quantidade de pessoas entrevistadas pertencentes a cada grupo. Os arquivos obtidos em cada entrevista foram convertidos para o formato mp3, que foi possível devido à utilização, pelo pesquisador, de um equipamento que grava voz digitalmente. Estes arquivos foram posteriormente transcritos. Vinte e uma entrevistas foram realizadas face a face. Devido às limitações de agenda dos entrevistados, uma entrevista foi conduzida via relatório escrito. Não foi notada nenhuma diferença sistemática entre as entrevistas realizadas face a face e esta por meio de relatório escrito. Trinta e seis por cento (36%) dos entrevistados pertenciam ao sexo masculino e sessenta e quatro por cento (64%) ao sexo feminino. A média de idade foi de 40.9 anos. Somente 9% possuíam nível de graduação, 36% possuíam mestrado e/ou doutorado. Também, somente 9% não estavam trabalhando naquele período. Dos entrevistados, 73% pertenciam à UniEVANGÉLICA, 18% ao governo da cidade de Goianésia e 9% tinham vínculo com as duas instituições.

A primeira parte das entrevistas (antes do evento) foi conduzida em 7 dias e a média das entrevistas foi de 26 minutos. A próxima etapa das entrevistas

(depois do evento) foi conduzida em 5 dias com uma média de 20 minutos por entrevista.

## 5.2.2 Entrevistas Realizadas antes do Projeto UniCIDADÃ

### 5.2.2.1 Questionário Conduzido antes do Projeto UniCIDADÃ

Os resultados apresentados nesta fase foram compilados a partir do método indutivo de codificação oferecido por Glaser e Strauss (1967), identificado como 'codificação aberta.'

Segundo a abordagem de codificação aberta (primeira e segunda fases) a **Tabela 21** foi construída a partir das respostas dadas pelos entrevistados antes do projeto ser realizado.

**Tabela 21 – Resultados do questionário aplicado antes do Projeto UniCIDADÃ**

Questões		Resultados	
1. O que você vê como objetivos deste projeto? Quais são aqueles (se existem) que mais te afetam?	Objetivos	Acesso aos serviços oferecidos (promoção da cidadania e objetivo social)	45%
		Objetivo Educacional	35%
		Visibilidade Institucional (objetivo mercadológico)	15%
		Relacionamento entre a UniEVANGÉLICA e o Governo da Cidade de Goianésia	5%
	Mais afetam	Benefícios Sociais	61%
		Objetivo Educacional	31%
		Visibilidade Institucional	8%

		(objetivo mercadológico)	
2. O que você realmente quer ou espera deste projeto?	Expectativas do Projeto	Benefícios sociais	39%
		Objetivos educacionais	34%
		Visibilidade Institucional (objetivo mercadológico)	9%
		Motivação das pessoas	9%
		Ter mais edições	9%
3. Quem são os atores, grupos, parceiros, patrocinadores, etc deste projeto?	Atores	UniEVANGÉLICA	24%
		Governo da cidade de Goianésia	21%
		Comunidade	21%
		Corpo discente	17%
		Corpo docente	14%
		Mídia	3%
4. Para quem os serviços serão oferecidos?	Para Quem	Comunidade	52%
		UniEVANGÉLICA	19%
		Representantes das Secretarias de Saúde e Educação do Governo da Cidade de Goianésia	14%
		Corpo discente	10%
		Corpo docente	5%
5. Quais cursos, <i>workshops</i> etc serão oferecidos?	Serviços oferecidos	Da UniEVANGÉLICA	63%
		Do Governo da cidade de Goianésia	37%
6. Quais medidas de desempenho você ou sua organização (ou grupo) gostaria de avaliar neste projeto?	Medidas de desempenho	Quantidade de pessoas atendidas	42%
		Qualidade dos serviços oferecidos	28%
		Quantidade de tempo gasto pelos estudantes durante a realização do evento	5%
		Avaliação dos estudantes (itens positivos e negativos)	5%
		O que foi aprendido pelos estudantes	5%
		O que pode ser melhorado nos serviços oferecidos	5%
		Quais são as implicações futuras	5%
		O que a comunidade aprendeu dos serviços oferecidos e/ou o que mudará na rotina da comunidade a partir dos	5%

		serviços oferecidos	
7. Como você avaliaria até o presente momento o processo de tomada de decisão neste projeto?	Processo de tomada de decisão	Compartilhado	64%
		Não compartilhado	27%
		Muito lento	9%
8. Porque você decidiu participar neste projeto? Quais são os benefícios e os riscos de participar deste projeto?	Decisão de participar	Para servir a sociedade	24%
		Tarefa mercadológica institucional (vista como função)	17%
		Envolvimento pessoal	15%
		Tarefa organizacional (vista como função)	15%
		Para promover programas de extensão	7%
		É parte da cultura da UniEVANGÉLICA	7%
		Critério para ser egresso	3%
		Para gerar conhecimento	3%
		É importante para o currículo	3%
		O projeto usa o que a UniEVANGÉLICA tem desenvolvido como sua "tecnologia social"	3%
		Relacionamento entre a Coordenação dos programas de extensão e os cursos de graduação	3%
9. Quais são os benefícios e os desafios (riscos) de participar neste projeto?	Benefícios do projeto	A prática estudantil é melhorada (o ambiente utilizado é mais informal)	26%
		Processo de aprendizado do corpo docente	15%
		Conhecimento de uma outra área ou região (realidade)	15%
		Comunidade precisa de realização (geração de cidadania)	15%
		Relacionamento entre corpo discente, corpo docente e comunidade	11%
		Reconhecimento organizacional	7%
		Melhoria da qualidade de vida	7%

		Para divulgar a imagem institucional	4%
	Riscos do Projeto	Sem risco	30%
		Não alcançou o que foi planejado	14%
		Não manteve o projeto funcionando (às vezes cancela o projeto)	14%
		Brindes de alimentos, tais como balas, salgadinhos etc	7%
		Participação precoce de estudantes	7%
		Precaução com a imagem organizacional	7%
		Problemas como a qualidade dos serviços	7%
		Risco de Acidentes	7%
		Uso adequado da infraestrutura local	7%
10. O que você tem aprendido até agora com este projeto e também com a sua participação nele?	O que foi aprendido	Relacionamentos (respeito um com o outro)	38%
		Questões sociais	16%
		Trabalho de equipe	11%
		Melhoria do evento (realizá-lo continuamente)	11%
		Conhecimento de uma nova realidade (região)	6%
		Aprender por meio das dificuldades (como improvisar)	6%
		Experiência profissional	6%
		Importância da parceria	6%
11. Existe algo mais que você entende que eu deveria saber a respeito do projeto?	Sugestões e/ou informações	Sem comentários e/ou novas informações a serem adicionadas	28%
		Representantes do Governo da cidade de Goianésia não estavam confortáveis a respeito do sucesso do evento devido a sua dimensão, infraestrutura e logística necessárias para que o projeto acontecesse	8%
		Deveria ser realizado em outras	8%

		regiões e/ou cidades onde a UniEVANGÉLICA não tem presença local	
		Necessidade de divulgar o evento	8%
		Deveriam ser verificadas as necessidades da comunidade em primeiro lugar e depois planejar o evento	8%
		Existe falta de maturidade com relação ao corpo discente (não existe seriedade)	8%
		Necessidade de reformular o projeto para alcançar seu objetivo social	8%
		Deveria ter sido mais planejado, com orçamento específico	8%
		Deveria receber mais atenção institucional, devido a sua importância	8%
		Algumas pessoas ficaram surpresas do projeto ser objeto de uma tese de doutorado	8%

**Fonte:** Elaboração própria

Os resultados presentes na **Tabela 22** (p. 218) e também da Matriz (relacionamentos, função e interesse) serão sumarizados na **Tabela 30** (p. 227).

#### 5.2.2.2 Matriz Aplicada antes do Projeto UniCIDADÃ

A matriz foi dividida em três grandes dimensões: relacionamentos, funções e interesses.

Todas as dimensões da matriz, para a maximização do tempo, foram tratadas no momento da entrevista, ou seja, após o questionamento com relação aos itens do questionário, seguiu-se com o questionamento dos itens da matriz. O pesquisador separou em três matrizes mostradas abaixo (**Tabela 23**; **Tabela 25** e **Tabela 27**). A primeira matriz, **Tabela 23** (p. 218), mostra os relacionamentos entre os diferentes atores e/ou grupos participantes. A próxima matriz, **Tabela 25** (p. 222), apresenta a função dos atores e a última matriz, **Tabela 27** (p. 224), ilustra os interesses surgidos no projeto UniCIDADÃ.

A intensidade ou o nível de cada relacionamento foi categorizada em quatro tipos. O primeiro tipo foi indicado como relacionamento inexistente (**RI**) e este acontece quando o entrevistado respondeu com “não tenho relacionamento” ou quando este não teve contato prévio de nenhuma espécie com o outro ator. O próximo nível apresenta a categoria de relacionamento frágil (**RF**). Este tipo é mencionado pelo entrevistado, quando o relacionamento é puramente profissional ou eles não são “próximos” (também houve menção do termo fraco no lugar de “próximo”). A terceira categoria indica um relacionamento moderado (**RM**), significando que ambos atores tiveram mais de um encontro classificando o relacionamento como bom ou que vai “além do profissional.” Finalmente, tem-se o relacionamento forte ou significativo (**RS**). Para ser parte desta categoria a resposta deverá ter pelo menos duas das seguintes palavras na resposta: essencial, muito importante, significativo e muito próximo. Alguns atores indicaram também nesta categoria a dimensão “emocional.”

Nesta direção, a **Tabela 22** foi construída usando as categorias definidas na **Tabela 21**, classificando as respostas obtidas na pesquisa de campo.

**Tabela 22 – Relacionamento das Categorias na Matriz**

Nr.	Categoria	Exemplo	Acrônimo	Símbolo usado na Figura 5.2
1	Relacionamento inexistente	“Sem Relacionamento” “Nunca encontraram”	RI	nenhum
2	Relacionamento Frágil	“Somente profissional” “Relacionamento Frágil” “Sem proximidade”	RF	.....
3	Relacionamento Moderado	“Encontramos duas vezes” “Boa relação” “Mais que profissional”	RM	-----
4	Relacionamento Significativo	“Essencial” “Significante” “Emocional”	RS	_____

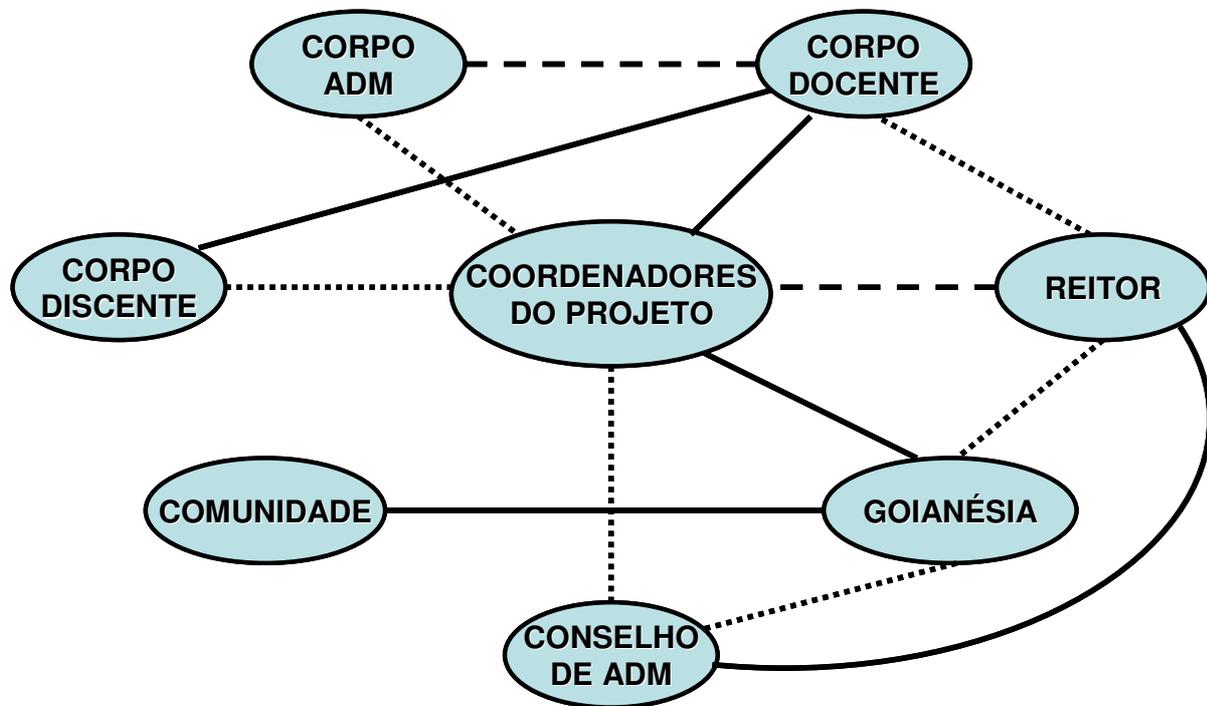
Fonte: Elaboração própria

**Tabela 23 – Matriz de Relacionamentos antes do Projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM							
		1	2	3	4	5	6	7	8
		Corpo Administrativo	Corpo Docente	Corpo Discente	Coordenadores do Projeto	Reitor	Conselho	Goianésia	Comunidade
D E S T I N O	1	Corpo Administrativo	RM	RI	RF	RF	RI	RI	RI
	2	Corpo Docente	RI	RS	RS	RF	RI	RI	RI
	3	Corpo Discente	RI	RS	RM	RF	RI	RI	RI
	4	Coordenadores do Projeto	RF	RM	RI	RM	RF	RS	RF
	5	Reitor	RI	RF	RI	RI	RS	RF	RI
	6	Conselho	RI	RI	RI	RF	RS	RF	RI
	7	Goianésia	RI	RI	RI	RF	RS	RF	RM
	8	Comunidade	RI	RI	RI	RI	RF	RI	RS

Fonte: Elaboração própria

Da Tabela 24 e Tabela 23 a seguinte Figura 10 foi desenhada.



Fonte: Elaboração própria

Figura 10. Relacionamentos Antes do Projeto UniCIDADÃ

A Figura 10 ilustra que a comunidade tinha apenas relacionamento com representantes do governo da cidade de Goianésia, e este ator foi considerado significativo para a realização do projeto. Goianésia transferiu para os coordenadores do projeto as demandas e necessidades que eles entendiam que a comunidade tinha. Então, os coordenadores do projeto e sua equipe planejaram o evento a partir das demandas apontadas por Goianésia. Os atores que prestaram

os serviços, tais como os corpos discente e docente não tiveram contato prévio com a comunidade. Também, os coordenadores do projeto tinham de alguma maneira alguma relação com todos os atores, exceto com a comunidade que receberia os serviços. Podem ser feitas algumas inferências a partir deste contexto. Para cumprir com os objetivos desta tese o foco será mantido no projeto em tela, e posteriormente a comparação dos relacionamentos após a realização do projeto a partir da **Figura 10**.

A próxima matriz fará a análise da função de cada ator e/ou grupo de pessoas. Com relação a esta fase da matriz, os entrevistados responderam como observavam as funções com 24 tipos de respostas. Estas respostas foram então agrupadas e organizadas em 10 “grandes” funções. Para cada função foi definido se a mesma era considerada frágil, moderada, significativa ou simplesmente sem nenhuma função ou inexistente. Vale ressaltar, que quando o ator não possui função no projeto, utilizaremos o termo sem ponto de fixação no projeto ou “estaca.” A questão usada para identificar a existência ou não de estaca no projeto foi: Se o projeto existiria simplesmente por meio do oferecimento do trabalho individual deste ator. Por exemplo: o objetivo mercadológico (considerado isoladamente) faria o projeto por si só funcionar? A resposta seria sim, devido à necessidade de divulgação do evento para que a comunidade tivesse ciência da existência do projeto, e participasse do evento. Neste caso a função foi considerada moderada, ou seja, com uma estaca ou fixação regular. A **Tabela 23** mostra os níveis dados para cada função considerada. Utilizando o

mesmo procedimento a matriz função foi reconstruída como mostrado na **Tabela 25**. Por meio da atribuição de peso para cada nível de função, uma coluna indicando a média para cada função foi adicionada na **Tabela 25** como mostrado abaixo.

**Tabela 24 – Categorias da Função**

Nr	Nível da Função	Exemplo	Acrônimo	Estaca
1	Sem Função ou Função Inexistente	Nenhum	FI	Baixa
2	Função Frágil	Aprovação do Projeto (Financeiro)	FF	Baixa
3	Função Moderada	Apoio (não participação concretamente) ao Projeto	FM	Alta
4	Função Moderada	Objetivo Mercadológico	FM	Alta
5	Função Significativa	Organizar/Coordenar	FS	Alta
6	Função Frágil	Aprendizagem	FF	Baixa
7	Função Moderada	Promoção da Cidadania	FM	Alta
8	Função Significativa	Oferecimento de serviços	FF	Alta
9	Função Significativa	Ser servido (Receber serviços)	FF	Alta
10	Função Frágil	Ter interesse	FF	Baixa

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 25 – Matriz Função antes do Projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM								MÉDIA
		Corpo Administrativo	Corpo Docente	Corpo Discente	Coordenadores do Projeto	Reitor	Conselho	Goianésia	Comunidade	
1	Corpo Administrativo	FM	FS	FM	FS	FM	FF	FS	FF	FM
2	Corpo Docente	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FM	FF	FS
3	Corpo Discente	FM	FS	FS	FS	FS	FS	FM	FF	FM
4	Coordenadores do Projeto	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS
5	Reitor	FS	FM	FF	FM	FS	FS	FM	FF	FM
6	Conselho	FF	FM	FM	FF	FM	FS	FM	FF	FF
7	Goianésia	FM	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS
8	Comunidade	FS	FM	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS

**Fonte:** Elaboração própria

Com relação às médias apresentadas na **Tabela 25**, observa-se que somente o conselho de administração teve função considerada frágil (FF). Corpo administrativo, corpo discente e reitoria tiveram funções moderadas (FM) e corpo docente, coordenadores do projeto, representantes da cidade de Goianésia e a comunidade tiveram função considerada significativa (FS). Também, esta matriz mostra que os *stakeholders* que deveriam ser parte do *quem* (*stakeholders* essenciais do *Framework* de Sinergia dos *Stakeholders*) estão todos com estaca “alta” ou funções moderada ou significativa. Entretanto, os *stakeholders* essenciais classificados aqui são: corpo administrativo, corpo docente, corpo discente, coordenadores do projeto, reitor, conselho de administração, Goianésia e comunidade.

A matriz seguinte, apresentada na **Tabela 27**, mostra o nível de interesse de cada ator e/ou grupo. O mesmo procedimento de categorização utilizado para a matriz anterior foi realizado para esta matriz. A **Tabela 26** abaixo mostra este resultado.

**Tabela 26 – Categorias do Interesse**

<b>Nr</b>	<b>Nível de Interesse</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Acrônimo</b>	<b>Estaca</b>
1	Interesse Inexistente	Sem interesse	II	Baixa
2	Interesse Frágil	Interesse fraco	IF	Baixo
3	Interesse Moderado	Interesse regular	IM	Alta
4	Interesse Significativo	Interesse forte	IS	Alta
5	Interesse Frágil	Interesse Político	IF	Baixa
6	Interesse Moderado	Interesse Mercadológico	IM	Alta
7	Interesse Significativo	Alcançar os objetivos (promover serviços sociais e cidadania)	IS	Alta
8	Interesse Significativo	Objetivo Pedagógico (participação, aprendizagem)	IS	Alta
9	Interesse Moderado	Apoio	IM	Alta
10	Interesse Moderado	Relacionamento	IM	Alta

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 27 – Matriz de Interesse antes do Projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM								
		Corpo Administrativo	Corpo Docente	Corpo Discente	Coordenadores do Projeto	Reitor	Conselho	Goianésia	Comunidade	MÉDIA
1	Corpo Administrativo	IS	IM	II	IM	IS	IF	IM	IF	IM
2	Corpo Docente	IM	IF	IM	IS	IS	IM	IS	IS	IM
3	Corpo Discente	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IM	IS
4	Coordenadores do Projeto	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS
5	Reitor	IS	IF	IF	IM	IS	IS	IS	IF	IM
6	Conselho	IM	IF	IF	IM	IS	IS	IM	IF	IM
7	Goianésia	IM	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS
8	Comunidade	IS	IM	IM	IS	IS	IS	IS	IS	IS

**Fonte:** Elaboração própria

Corpo administrativo, corpo docente, reitor e conselho de administração tiveram, na média, interesse considerado moderado e os outros atores interesse significativo. Nenhum dos atores tiveram, na média, interesse frágil no projeto.

Com relação à **Tabela 27** todos os *stakeholders* listados foram considerados *stakeholders* essenciais, devido à classificação que obtiveram tanto com interesse moderado ou interesse significativo.

Como mencionado no capítulo que trata do método, as entrevistas e matrizes foram construídas para validação do construto de sinergia dos *stakeholders*. A **Tabela 28** abaixo mostra os elementos que esta coleta de dados apresentou.

Tabela 28 – Conexões dos instrumentos: Entrevista e Matriz

Questões/Matriz	Construto de Sinergia dos Stakeholders
Questão 1 (Q1) – Objetivos	O QUE
Q2 – Expectativas	O QUE
Q3 – Atores	QUEM
Q4 – Quem foi servido	QUEM
Q5 – Serviços fornecidos	COMO (O QUE)
Q6 – Medidas de Desempenho	O QUE
Q7 – Processo de Tomada de Decisão	COMO
Q8 – Decisão em Participar	COMO
Q9 – Benefícios e riscos	O QUE
Q10 – Aprendizagem	COMO
Matriz 1 (M1) – Relacionamentos	COMO
M2 – Função	QUEM
M3 – Interesse	O QUE

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, os resultados das entrevistas antes do evento serão mostrados na Tabela 29.

Tabela 29 – Construto de Sinergia dos Stakeholders e Resultados dos

Questionários – Antes do UniCIDADÃ

Construto de Sinergia dos Stakeholders	Questões	Resultados
ONDE		Projeto UniCIDADÃ
QUEM	Q3 – Atores Q4 – Para quem	UniEVANGÉLICA
		Governo da cidade de Goianésia
		Corpo administrativo
		Corpo docente
		Corpo discente
	Mídia	
O QUE	Q1 – Objetivos	Objetivo Social (acesso aos serviços oferecidos)
	Q2 – Expectativas	Objetivo pedagógico (aprendizagem e

	Q6 – Medidas de Desempenho Q8 – Decisão de Participar Q9 – Benefícios e Riscos	relacionamento entre os diversos atores, tais como: corpo discente, corpo docente e comunidade) Objetivo institucional (visibilidade, programas de extensão entre outros)
COMO	Q5 – Serviços oferecidos Q7 – Processo de tomada de decisão Q10 – Aprendizagem	Processo de tomada de decisão compartilhado
		Trabalho de equipe (relacionamentos)
		Objetivo social
		Planejamento (com orçamento)
		Estar preparado para circunstâncias inesperadas
		Profissionalmente
		Necessidades da comunidade definidas previamente
		Uso adequado da infra-estrutura e logística locais
Qualidade dos serviços		
Foco no objetivo pedagógico		

Fonte: Elaboração própria

Estes resultados serão analisados posteriormente a partir das respostas compiladas depois da realização do projeto.

A seguir, a apresentação dos resultados obtidos após a realização do projeto.

### 5.2.3 Entrevistas realizadas depois do Projeto UniCIDADÃ

Depois da realização do projeto em 10 de maio de 2008, 11 pessoas foram entrevistadas. Este grupo de pessoas foi escolhido de acordo com o indicado no capítulo que tratou da parte de método em sua **Tabela 1 – Exemplos para Múltiplos Níveis do Projeto UniCIDADÃ** (p. 38). Foram realizadas entrevistas com

indivíduos do conselho de administração, reitoria, corpo docente, corpo administrativo, corpo discente, coordenação do projeto, governo da cidade de Goianésia e comunidade. As entrevistas, como mencionado no **Apêndice I** (p. 296), foram divididas também em um questionário semi-estruturado e uma matriz usando os mesmos elementos da fase anterior de entrevistas. A **Tabela 30** mostra ambos os instrumentos e suas conexões com o Construto de Sinergia dos *Stakeholders*. O questionário foi composto de quatorze questões; a última questão foi relacionada com sugestões e/ou comentários a respeito do projeto. Esta última questão poderia ser classificada como um “como” no construto de sinergia dos *stakeholders*, porém a tabela abaixo não a apresentará, pelo fato de a mesma possuir conteúdo aberto, ou seja, questão aberta.

**Tabela 30 – Conexões das Entrevistas e Matriz – Depois do Projeto**

**UniCIDADÃ**

Questionário/Matriz	Construto de Sinergia dos <i>Stakeholders</i>
Questões 12 (Q12) – Sucesso	O QUE ACONTECEU
Q13 – Resultados tangíveis	O QUE ACONTECEU
Q14 – Resultados da aprendizagem	COMO
Q15 – Mudança da rotina	COMO & O QUE ACONTECEU
Q16 – Legitimidade	COMO & O QUE ACONTECEU
Q17 – Mudança na qualidade de vida	COMO & O QUE ACONTECEU
Q18 – Objetivos	O QUE & O QUE ACONTECEU
Q19 – Melhoria na imagem	O QUE ACONTECEU
Q20 – Dificuldade ou problema	O QUE ACONTECEU
Q21 – Expectativas vs. Resultados	O QUE & O QUE ACONTECEU
Q22 – Medidas de desempenho	O QUE ACONTECEU
Q23 – Outros atores	QUEM
Q24 – Mudanças	O QUE ACONTECEU

<b>Matriz 4 (M4) – Relacionamentos</b>	<b>COMO</b>
<b>M5 – Função</b>	<b>QUEM</b>
<b>M6 – Interesse</b>	<b>O QUE</b>

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, o questionário será mostrado como os resultados da sua aplicação.

### 5.2.3.1 Questionário Aplicado depois do projeto UniCIDADÃ

Para a análise deste questionário, o mesmo procedimento da abordagem de codificação aberta foi realizado. Primeiramente, as “unidades de pensamento” foram encontradas, seguindo do processo de categorização e finalmente a etapa de classificação. A **Tabela 31** a seguir mostra os resultados para as primeiras duas fases.

**Tabela 31 – Resultados do Questionário Aplicado Depois do Projeto UniCIDADÃ**

<b>Questões</b>		<b>Resultados</b>	
12. O projeto foi um sucesso, e como você (ou sua organização) definiria este sucesso (ou fracasso)?	Sucesso	Sim	36%
		Sim, devido à quantidade de pessoas atendidas	64%
13. Quais são os resultados para vocês?	Resultados	Quantidade de serviços oferecidos (frequência da	46%

		comunidade)	
		Informação necessária e o pedido para outro evento na mesma cidade	13%
		Objetivo pedagógico (prevenção)	13%
		Satisfação da comunidade	7%
		Relacionamento entre o Governo da cidade de Goianésia e UniEVANGÉLICA	7%
		Corpo docente e frequência do corpo discente	7%
		Melhoria da imagem institucional	7%
14. O que você aprendeu a partir deste projeto?	Resultados da aprendizagem	Relacionamentos	18%
		Organização e supervisão do evento	14%
		Servir a comunidade	14%
		Colaboração	14%
		Nenhum	14%
		Trabalho em equipe	9%
		Conhecimento local da região	9%
		Melhoria profissional	4%
		Objetivo pedagógico	4%
15. Este projeto mudou a rotina da sua comunidade?	Mudança de rotina	Mudanças na rotina da comunidade, principalmente devido aos serviços oferecidos	46%
		Mudança na rotina dos corpos docente e discente, principalmente devido ao processo de aprendizagem	31%
		Sem mudanças na rotina	23%
16. O projeto afetou a sua legitimidade ou o poder de barganha com a organização patrocinadora do evento (UniEVANGÉLICA)?	Legitimidade	Aumentou	82%
		Não	18%
17. O projeto alterou a qualidade de vida da sua comunidade?	Mudança na qualidade de vida	Sim	91%
		Sem relevância (para o corpo discente)	9%
18. O projeto trouxe algum tipo de alcance	Objetivos	Sim	100%

dos objetivos organizacionais?			
19. Você percebeu algum nível de melhoria da imagem institucional relacionada ao grupo ou a organização a que você pertence?	Melhoria da imagem	Sim	64%
		Não	36%
20. Qual foi a maior dificuldade ou problema com o projeto?	Dificuldade ou problema	Sem problema ou dificuldade	29%
		Problemas relacionados com a falta de controle na infraestrutura	29%
		Problema no transporte (tais como atraso na saída)	14%
		Dificuldade com pessoas idosas com relação aos serviços oferecidos	7%
		Frequência do corpo docente, devido ao projeto ser voluntário (significando nenhum pagamento)	7%
		Pessoas deveriam ser mais envolvidas (por exemplo processo de tomada de decisão)	7%
		Corpo discente deveria ter mais seriedade (mais maturidade)	7%
21. Existe diferença entre o que você queria e o que você obteve? Se sim, qual é a diferença?	Expectativas vs. Resultados	O que foi alcançado estava alinhado com as expectativas	91%
		Os resultados foram piores do que o planejado	9%
22. Quais dados satisfariam você levando em conta seus interesses e os objetivos no projeto?	Medidas de desempenho	Quantidade de pessoas atendidas	44%
		Avaliação da qualidade	13%
		Satisfação das pessoas	13%
		Frequência de toda a família	6%
		Acompanhamento dos serviços oferecidos	6%
		Comportamento e desempenho do corpo discente durante o projeto	6%
		Organização do evento	6%
Infraestrutura oferecida	6%		

23. Você sugeriria outros atores que poderiam ser adicionados ao projeto? (Em outras palavras: tem alguém que você sentiu falta?)	Outros atores	Não	37%
		Mídia (veículos de mídia)	27%
		Curso de medicina	18%
		Sindicatos	9%
		Frequência dos diretores de curso (e compromisso)	9%
24. O que você mudaria neste projeto?	Mudança	Logística (apenas a utilização de um local)	26%
		Nada	17%
		Contatar a comunidade primeiramente, avaliar as demandas e então fazer o planejamento do evento	17%
		Mais serviços	8%
		Planejamento mercadológico	8%
		Pagamento dos coordenadores do projeto e do corpo docente	8%
		Mais atores participando	8%
		Visitas de acompanhamento depois do evento (outro dia)	8%
		14. Existe algo mais que você entende que devo saber a respeito do projeto?	Sugestões
Levar o projeto para outras cidades e/ou regiões	18%		
Alargar a visão e tirar vantagem no oferecimento de mais serviços	9%		

**Fonte:** Elaboração própria

Os resultados apresentados na **Tabela 31** e os resultados da matriz (relacionamentos, função e interesse) serão sumarizados na **Tabela 36** (p. 239).

### 5.2.3.2 Matriz Aplicada depois do Projeto UniCIDADÃ

A matriz usada na entrevista que foi realizada após o projeto tinha os mesmos elementos que foram usados na matriz antes do evento:

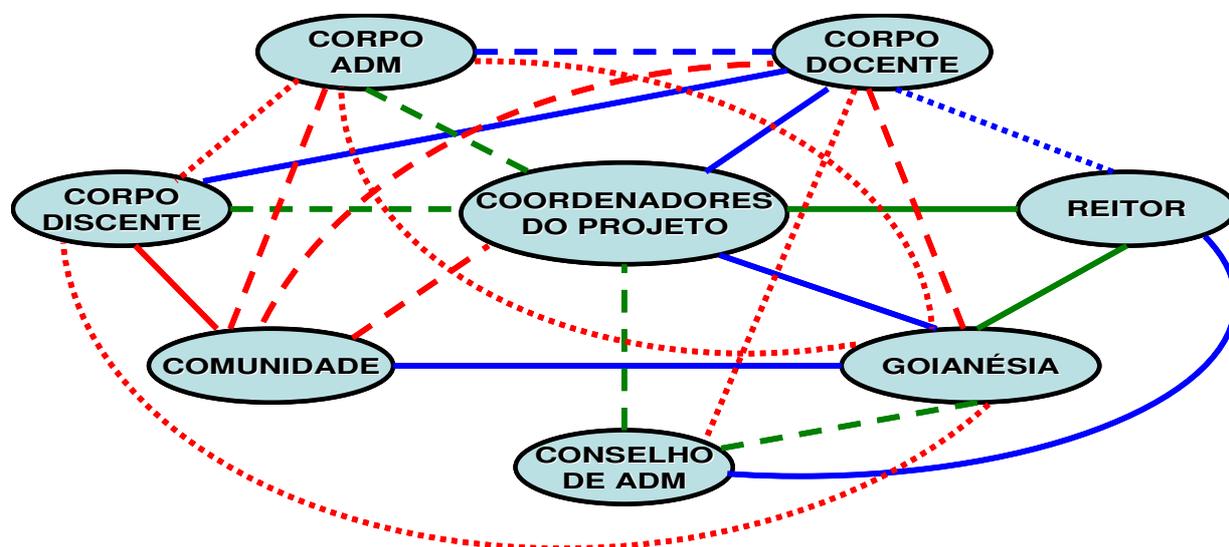
relacionamentos, papéis e interesses. A **Tabela 22** (p. 218) também foi usada na construção da **Tabela 32** abaixo:

**Tabela 32 – Relacionamentos após o projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM							
		1. Corpo Administrativo	2. Corpo Docente	3. Corpo Discente	4. Coordenadores do Projeto	5. Reitor	6. Conselho	7. Goianésia	8. Comunidade
<b>DESTINO</b>	1. Corpo Administrativo		RS	RM	RS	RI	RF	RM	RM
	2. Corpo Docente	RM		RS	RS	RM	RF	RM	RM
	3. Corpo Discente	RI	RS		RS	RF	RF	RF	RI
	4. Coordenadores do Projeto	RF	RS	RF		RS	RM	RS	RS
	5. Reitor	RF	RF	RI	RS		RS	RS	RI
	6. Conselho	RF	RF	RI	RM	RS		RM	RI
	7. Goianésia	RF	RM	RI	RS	RS	RM		RM
	8. Comunidade	RS	RS	RS	RM	RF	RF	RS	

**Fonte:** Elaboração própria

A Figura 11, a seguir, foi elaborada a partir da Tabela 22 e da Tabela 32:



Fonte: Elaboração própria

Figura 11. Relacionamentos depois do Projeto UniCIDADÃ

A Figura 11 apresenta três cores diferentes. A cor azul significa que o relacionamento desenvolvido antes do projeto foi mantido, em outras palavras os *stakeholders* têm o mesmo relacionamento que tinham antes do evento. Por exemplo, o corpo docente e o corpo administrativo tinham um relacionamento moderado (linha tracejada azul) antes do evento. A linha vermelha representa um novo relacionamento construído durante ou logo após o evento. Um exemplo é o relacionamento moderado (linha tracejada vermelha) desenvolvido entre os coordenadores do projeto e a comunidade durante e após o evento.

A linha verde indica uma mudança no relacionamento entre os *stakeholders*. É importante dizer que sempre ocorreu uma significativa melhoria dos relacionamentos durante e após o evento. Antes do UniCIDADÃ, o relacionamento entre o conselho e os coordenadores do projeto foi classificado como um relacionamento frágil (RF), como mostrado na **Figura 10** (p. 219) com a linha pontilhada preta. Durante e após o projeto, este relacionamento passou de frágil para moderado (linha tracejada verde).

Após o UniCIDADÃ, cada *stakeholder* desenvolveu pelo menos quatro relacionamentos. Antes do projeto, apenas 4 *stakeholders*: corpo docente, reitor, cidade de Goianésia e coordenadores do projeto tinham 4 ou 5 relacionamentos. Isto mostra um grande avanço entre o *antes* e o *depois* do projeto, ou seja, entre o início e o término do projeto.

Também, antes do UniCIDADÃ havia 13 relacionamentos. Após o projeto foram construídos 23 relacionamentos. A **Figura 11** mostra, também, um aumento significativo na quantidade de novos relacionamentos desenvolvidos durante e após o projeto.

A próxima matriz é relacionada à função de cada participante. Foi usado o mesmo procedimento da dimensão *relacionamento* para compilar estes elementos. Da **Tabela 24** (p. 221), que apresenta como os níveis devem ser, a **Tabela 33** foi construída.

**Tabela 33 - Matriz de Funções depois do Projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM								
		Corpo Administrativo	Corpo Docente	Corpo Discente	Coordenadores do Projeto	Reitor	Conselho	Goianésia	Comunidade	MÉDIA
1	Corpo Administrativo	FM	FS	FS	FS	FM	FS	FS	FS	FS
2	Corpo Docente	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FR	FS
3	Corpo Discente	FS	FS	FS	FS	FM	FM	FS	FS	FS
4	Coordenadores do Projeto	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS
5	Reitor	FM	FM	FM	FM	FS	FS	FS	FM	FM
6	Conselho	FM	FF	FF	FF	FM	FS	FM	FF	FM
7	Goianésia	FS	FM	FS	FS	FM	FM	FS	FS	FS
8	Comunidade	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS

**Fonte:** Elaboração própria

A última coluna da **Tabela 33** mostra a média de cada linha ou de cada ator. Na média, seis *stakeholders* atingiram função significativa e dois função moderada. Comparando estes resultados com a Matriz antes do UniCIDADÃ (**Tabela 24**, p. 221) cinco funções não tiveram mudanças (corpo docente, coordenadores do projeto, reitor, cidade de Goianésia e comunidade), 3 passaram por um avanço ou melhoria na sua função, de moderada a significativa (corpo administrativo e corpo discente) e de fraco para moderado (conselho). Após o UniCIDADÃ, não houve identificação da função frágil. Nesta direção, todos os *stakeholders* apresentados são considerados *stakeholders* essenciais.

A última Matriz é sobre os interesses dos *stakeholders* (Tabela 34). Ela foi desenvolvida por meio da Tabela 26 (p. 223) que designa a categoria de interesse. A seguir a seguinte matriz foi desenvolvida.

**Tabela 34 – Matriz de Interesses depois do Projeto UniCIDADÃ**

		ORIGEM								
		Corpo Administrativo	Corpo Docente	Corpo Discente	Coordenadores do Projeto	Reitor	Conselho	Goianésia	Comunidade	MÉDIA
1	Corpo Administrativo	IS	IS	IM	IS	IS	IM	IS	IS	IS
2	Corpo Docente	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IM	IS	IS
3	Corpo Discente	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS
4	Coordenadores do Projeto	IM	IS	IM	IS	IS	IS	IS	IS	IS
5	Reitor	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS
6	Conselho	IF	IS	IM	IM	IS	IS	IS	IS	IM
7	Goianésia	IS	IS	IM	IS	IS	IS	IS	IS	IS
8	Comunidade	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS	IS

**Fonte:** Elaboração própria

Os resultados aqui mostram que 7 *stakeholders* em média desenvolveram um *interesse significativo* após o projeto. Comparando com a Tabela 27 (p. 224) cinco (5) *stakeholders* mantiveram o mesmo interesse (corpo discente, coordenadores de projeto, conselho, cidade de Goianésia e comunidade), quatro representando *interesse significativo* e um *interesse moderado*. Três *stakeholders* passaram de *interesse moderado* a *interesse significativo* (corpo administrativo, corpo docente e reitor). Como consequência, todos os *stakeholders* listados são considerados *stakeholders* essenciais.

O construto de sinergia dos *stakeholders* tem cinco dimensões: *quem, o que, onde, como, e o que aconteceu*. As entrevistas pós-evento devem responder esses elementos como mostram as **Tabelas 30** (p. 227) e **35** abaixo:

**Tabela 35 – Construto de Sinergia dos Stakeholders e Resultados dos Questionários – Depois do UniCIDADÃ**

<b>Construto de Sinergia dos Stakeholders</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Resultado</b>
<b>QUEM</b>	Q23 – Outros Atores M5 – Função pós-evento	Corpo administrativo (M5)
		Corpo docente (M5)
		Corpo discente
		Coordenadores do projeto (M5)
		Reitor (M5)
		Conselho (M5)
		Governo da cidade de Goianésia (M5)
		Comunidade (M5)
		Veículos de comunicação (Q23)
		Curso de Medicina (Q23)
	Sindicatos (Q23)	
<b>O QUE</b>	Q18 – Objetivos Q21 – Expectativas vs. Resultados M6 – Interesse pós-evento	
<b>COMO</b>	Q14 – Resultados de aprendizagem Q15 – Mudança na Rotina Q16 – Legitimidade Q17 – Mudança na Qualidade de Vida M4 – Relacionamentos	Falta de compromisso (Q23)
		Participar do processo de tomada de decisão (Q21)
		Relações (Q14)
		Organização e supervisão do evento (Q14)
		Servir a comunidade (Q14)
		Colaboração (Q14)
		Trabalho em equipe (Q14)
Compreensão da região local (Q14)		

	pós evento	Crescimento profissional (Q14)
		Objetivo educacional (Q14)
		Mudanças na rotina da comunidade (Q15)
		Aumentar a legitimidade (Q16)
		Aumento da qualidade de vida (Q17)
<b>O QUE ACONTECEU</b>	Q12 - Sucesso	Sucesso (Q12)
	Q13 – Resultados Tangíveis	Quantidade de serviços prestados (Q13)
	Q15 – Mudança na Rotina	Objetivo Educacional (Q13)
	Q16 – Legitimidade	Satisfação da Comunidade (Q13)
	Q17 – Mudança na Qualidade de Vida	Relacionamento (Q13)
	Q18 - Objetivos	Participação do corpo docente e discente (Q13)
	Q19 – Melhoria da imagem	Imagem institucional melhorada (Q13)
	Q20 – Dificuldade ou Problema	Mudanças na rotina da comunidade (Q15)
	Q21 – Expectativa vs. Resultados	Aumento da legitimidade (Q16)
	Q22 – Medidas de desempenho	Mudanças na qualidade de vida (Q17)
	Q24 - Mudanças	Objetivos organizacionais alcançados (Q18)
		Falta de controle da infraestrutura (Q20)
		Problemas com transporte (Q20)
		Difícil relacionamento com idosos (Q20)
		Dificuldade na participação do corpo docente (Q20)
		Falta de compromisso (Q20)
		Expectativa de participação no processo de tomada de decisão (Q21)
		Medidas utilizadas: indicadores de qualidade; satisfação do público; participação de toda a família; serviços de acompanhamento (futuro); comportamento e desempenho do corpo discente durante o projeto; organização do evento; infraestrutura oferecida
		Utilizar apenas um local
		Contatar a comunidade primeiro
		Mais serviços
		Marketing planejado
		Compensação financeira para corpo docente e coordenadores do projeto
		Participação de mais <i>stakeholders</i>
		Visitas de acompanhamento após o evento

Fonte: Elaboração própria

## 5.2.4 Sumário das entrevistas

Os resultados apresentados antes e depois do UniCIDADÃ com relação às entrevistas são mostrados na **Tabela 36** que une as **Tabela 29** (p. 225) e **Tabela 35** (p. 237).

**Tabela 36 – Construto de Sinergia dos Stakeholders – Antes e Depois do UniCIDADÃ**

<b>Construto de Sinergia dos Stakeholders</b>	<b>Perguntas</b>		<b>Resultado</b>
<b>ONDE</b>	-	Projeto UniCIDADÃ	
<b>QUEM</b>	Q3 - Atores Q4 – Para quem Q23 – Outros Atores M5 – Papel posterior	Corpo administrativo (M5)	UniEVANGÉLICA (Q3)
		Corpo docente (M5)	
		Corpo discente	
		Coordenadores do Projeto (M5)	
		Reitor	
		Conselho (M5)	
		Governo da Cidade de Goianésia (M5)	
		Comunidade (M5)	
		Veículos de comunicação (Q23) (Q3)	
		Curso de Medicina (Q23)	
Sindicatos (Q23)			
<b>O QUE</b>	Q1 - Objetivos Q2 - Expectativas Q6 – Medidas de desempenho Q8 – Decisão em participar	Objetivo Social (acesso aos serviços prestados) (Q1/Q2/Q8/Q9)	
		Foco Educacional (por exemplo a aprendizagem e relacionamento entre o corpo discente, corpo docente e comunidade) (Q1/Q2/Q8/Q9)	

	Q9 – Benefícios ou Riscos Q18 - Objetivos Q21 – Expectativas vs. Resultados M6 – Interesse pós evento	Objetivo Institucional (visibilidade, programas de extensão etc.)	
<b>COMO</b>	Q5 – Serviços oferecidos Q7 – Processo de tomada de decisão Q10 – Aprendizagem antes do projeto Q14 – Resultados de aprendizagem Q15 – Mudança na Rotina Q16 - Legitimidade Q17 – Mudança na Qualidade de Vida M4 – Relacionamentos pós evento	Foco na comunidade	Objetivo Social (Q10)
			Necessidades da comunidade definidas previamente (Q10)
			Atendimentos de qualidade (Q10)
			Atender a comunidade (Q14)
			Aumentar legitimidade (Q16)
			Entender a comunidade local (Q14)
			Mudanças na rotina da comunidade (Q15)
			Aumentar qualidade de vida (Q17)
		Princípios de administração (Planejamento & Organização)	Processo de tomada de decisão compartilhada (Q7/Q21)
			Planejamento (com orçamento) (Q10)
			Preparado para circunstâncias inesperadas (Q10)
			Crescimento profissional (Q10/Q14)
			Organização e supervisão do evento (Q14)
	Uso adequado da infraestrutura local e da logística (Q10)		
	Trabalho em equipe (Q10/Q14)		

			Falta de Compromisso (Q23)
			Colaboração (Q14)
			Relações (Q14)
			Foco no objetivo educacional (Q10/Q14)
<b>O QUE ACONTECE U</b>	Q12 - Sucesso Q13 – Resultados Tangíveis Q15 – Mudança na Rotina Q16 - Legitimidade Q17 – Mudança na Qualidade de Vida Q18 - Objetivos Q19 – Melhoria da imagem Q20 – Dificuldade ou Problema Q21 – Expectativas vs. Resultados Q22 – Medidas de Desempenho Q24 - Mudanças	Objetivo Social	Sucesso (Q12)
			Quantidade de serviços prestados (Q13)
			Mudanças na rotina da comunidade (Q15)
			Satisfação da Comunidade (Q13)
			Mudanças na qualidade de vida (Q17)
		Objetivo Pedagógico	Objetivo Educacional (Q13)
			Relacionamento (Q13)
			Participação do corpo docente e discente (Q13)
		Objetivo Institucional	Imagem institucional melhorada (Q13)
			Legitimidade aumentada (Q16)
			Objetivos organizacionais alcançados (Q18)
			Medidas utilizadas: indicadores de qualidade; satisfação do público; participação de toda a família; acompanhamento dos serviços prestados (futuro); comportamento e desempenho do corpo discente durante o projeto; organização do evento; infraestrutura oferecida
		Problemas / Desafios	Mais serviços
			Contatar a comunidade

		primeiro
		Difícil relacionamento com os idosos (Q20)
		Dificuldade com a participação do corpo docente (Q20)
		Falta de controle da infraestrutura (Q20)
		Problemas com transporte (Q20)
		Falta de compromisso (Q20)
		Expectativa de participação no processo de tomada de decisão (Q21)
		Utilizar apenas um local
		<i>Marketing</i> planejado
		Compensação financeira para corpo docente e coordenadores do projeto
		Participação de mais <i>stakeholders</i>
		Visita de acompanhamento após o evento

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela a seguir foi construída a partir do terceiro estágio apresentado na abordagem de codificação aberta, que codifica as categorias ou respostas apresentadas nos resultados em metacategorias.

**Tabela 37 – Tabela Sumário**

<b>Construto de Sinergia dos Stakeholders</b>	Teoria utilizada	Resultados
<b>ONDE</b>	Abordagem de domínio	Projeto UniCIDADÃ
<b>QUEM</b>	Teoria do Stakeholder	Corpo administrativo
		Corpo docente
		Corpo discente
		Coordenadores do Projeto
		Reitor
		Conselho de Administração
		Governo da Cidade de Goianésia
		Comunidade
		Veículos de comunicação
		Curso de Medicina
Sindicatos		
<b>O QUE</b>	Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Social Corporativo	Objetivos Sociais
		Objetivos Pedagógicos
		Objetivos Institucionais
<b>COMO</b>	Teoria da Colaboração	Foco da comunidade
		Princípios administrativos (Planejamento & Organização)
<b>O QUE ACONTECEU</b>	Sistemas de medição	Objetivos Sociais
		Objetivos Pedagógicos
		Objetivos Institucionais
		Problemas /Desafios

**Fonte:** Elaboração própria

No próximo capítulo será apresentado um refinamento do *framework* a partir dos resultados e das análises descritas neste capítulo.

## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como propósito principal o desenvolvimento de um *framework* de gestão, baseado em *quem* e *o que* realmente importa para a organização e sociedade, que levará a firma a durar mais. Este conceito de longevidade, significando a sobrevivência da corporação e a continuidade do seu sucesso, é baseado no que Clarkson (1995) afirmou a respeito de longevidade. Ele descreveu que a “habilidade dos gestores de criar *riqueza* suficiente (ou auto-suficiência em geração de riqueza), *valor* ou *satisfação* para todos que pertencem a cada grupo de *stakeholder*, por meio deste processo cada grupo continua como parte do sistema dos *stakeholders* da corporação” (p. 107; ênfase dada). Basicamente, ele responsabiliza os gestores com relação à satisfação das principais expectativas dos *stakeholders* em termos de valores, criação de riqueza (Post, Preston e Sachs, 2002) e satisfação. Fazendo isto, as corporações durarão mais. Entretanto, esta pesquisa iniciou com a definição de *quem* realmente conta ou importa. Gerentes ou atualmente chamados de gestores foram considerados [somente] um grupo da dimensão “quem”, outros *stakeholders* foram adicionados ao que o *Framework* de Sinergia dos *Stakeholders* (FSS) identificou como *stakeholders* chaves ou essenciais. Além do “quem,” mais elementos foram incluídos ao *framework*: *o que, onde, como* e *o que aconteceu*.

Devido ao propósito do *framework* ser a análise de um projeto do momento em que o mesmo está sendo concebido até ao final deste, este processo será visto

como extremamente dinâmico, e não estático. Para compreender os elementos do *framework* proposto, teorias e/ou abordagens foram discutidas e incorporadas. Para entender *quem* conta ou realmente importa, a Teoria do *Stakeholder* foi introduzida e tratada. Sinteticamente, todos *stakeholders* considerados essenciais deverão ser trazidos para o processo a fim de promover uma melhoria no relacionamento entre negócios e sociedade e finalmente levando a firma a durar mais.

Outra questão que surge para entendimento deste processo é relacionada ao “onde.” Esta dimensão foi coberta pela abordagem de domínio. A ideia por trás desta teoria não é considerar apenas a organização focal, mas incluir também o campo interorganizacional (Nathan e Mitroff, 1991). Todos os recipientes (também chamados dos receptores dos serviços) que de alguma maneira estarão conectados ao projeto serão considerados. O domínio ou nível de análise (também visto como a fronteira ou recorte da análise) é um projeto social denominado UniCIDADÃ, patrocinado por uma instituição de ensino superior confessional.

Além do *quem* e do *onde*, “o que” também foi considerado como parte integrante deste *framework*. Que elementos ou medidas são importantes para os *stakeholders* essenciais? Nesta direção, as teorias da responsabilidade social corporativa – RSC e do desempenho social corporativo – DSC foram utilizadas para entender esta dimensão. As propostas de Freeman (1984); Clarkson (1995) e Post, Preston e Sachs (2002), somente para mencionar alguns autores, a respeito

do conceito de *stakeholder* tem relação direta com os relacionamentos e conexões com os *stakeholders* (internos e externos). Acredita-se que este processo gera riqueza organizacional. A criação de riqueza tem ligação com o conceito de longevidade, como articulou Preston, Post e Sachs (2002): “riqueza organizacional na corporação moderna é a capacidade de uma organização de criar valor no longo prazo” (p. 56).

Portanto, uma importante dimensão a ser considerada é o relacionamento ou relacionamentos entre os *stakeholders*, que é o “como” no *framework*. A Teoria da Colaboração foi trazida à baila para identificar e avaliar estes relacionamentos.

Finalmente, “o que aconteceu” foi apresentado para identificar e avaliar se a dimensão “o que,” além dos outros elementos do *framework*, atingiram os resultados esperados. Os sistemas de medição foram usados para sustentar esta dimensão.

Em síntese, o *framework* de gestão estratégica identificado pelo Framework de Sinergia dos *Stakeholders* (FSS) avalia basicamente os relacionamentos entre *stakeholders* com relação a um projeto específico. Os elementos que constituem o FSS são *quem, o que, onde, como e o que aconteceu*.

## 6.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Esta tese considera a seguinte questão de pesquisa: *A formulação de um framework de gestão estratégica, baseado em quem e no que realmente importa para a organização e a sociedade, levaria a empresa a durar mais tempo?*

Nesta direção, esta questão de pesquisa contém os seguintes elementos: Quem conta? O que conta? Qual e como deve ser considerada a conexão entre organização e sociedade? O que levaria a firma a durar mais tempo? Em síntese, os seguintes elementos foram considerados parte integrante da questão de pesquisa: quem, o que, organização, sociedade e longevidade. O *quem*, o *que* e a conexão (o *como*) serão tratados na próxima seção. O que conduzirá a organização a durar mais tempo ou o que estaria levando ao aumento da longevidade organizacional, como mostrado no capítulo de resultados, não são as medidas ou indicadores (ou o “o que” do modelo), mas as relações “positivas” entre os *stakeholders* que são formadas e/ou construídas e “fortalecidas” ao longo do tempo. Este processo pode ser observado em eventos, como foi o caso do projeto UniCIDADÃ. Neste sentido, a dimensão *como* ganha um espaço privilegiado dentro do *framework* proposto. Poderia ser inferido que os indicadores ou medidas são superficiais! Como por exemplo, o número de pessoas servidas? Isto parece realmente ser muito elementar! Onde estariam as medidas qualitativas? E a avaliação das reais necessidades dos recipientes? Poder-se-ia então concluir que a questão originalmente pensada mostra ser

menos relevante após a observação dos resultados. Em outras palavras, os relacionamentos mostraram ser o elemento mais importante nesta pesquisa, como são formados (construídos ou estabelecidos), como são adaptados, acomodados e finalmente consolidados.

## 6.2. FRAMEWORK REFINADO

O *framework* originalmente proposto tem cinco elementos: *quem, o que, onde, como e o que aconteceu*. O *framework* refinado descreverá e analisará cada dimensão, como segue:

a) **Dimensão Onde** – a utilização de um projeto como a unidade de análise foi considerada adequada. Primeiro, devido ao projeto incluir simultaneamente elementos da organização e sociedade e este elemento acomoda perfeitamente a proposta do *framework*. Os elementos que são parte deste universo: organização e sociedade são: 1) os *stakeholders*, que são de alguma maneira parte do projeto e 2) os grupos e/ou indivíduos relacionados ao projeto. Segundo, mas não menos importante, está relacionado à diversidade de pontos de vista, contribuições, posicionamentos, reflexões que brotaram de outros atores que não são necessariamente aqueles pertencentes à organização focal. Estes diferentes pontos de vista, de alguma maneira contribuíram para o surgimento de

resultados mais consistentes, produzindo assim um *framework* mais incorporado, rico e robusto.

Todos os níveis citados pelo que Nathan e Mitroff (1991) descreveram como múltiplos níveis de um campo interorganizacional serão identificados e considerados para esta pesquisa. O *framework* usou unidades e/ou atores pertencentes à organização focal: corpo administrativo, corpo discente, corpo docente, Conselho de Administração, coordenadores do projeto na UniEVANGÉLICA e representantes da administração do governo da Cidade de Goianésia; nenhum ator pertencente aos níveis: campo organizacional, campo de ação e das redes de contatos; e duas escolas de educação infantil ao ensino fundamental considerando o nível do campo organizacional. A razão pela qual três níveis descritos por Nathan e Mitroff (1991) não foram considerados, relaciona-se com julgamento prévio utilizando os critérios previstos no *framework* original, ou seja, pelos mesmos não conterem *stakeholders* chaves ou essenciais (para maiores detalhes desta questão observar a seção 1.6.1.2, p. 36).

Dos resultados obtidos na coleta de dados, houve sugestão de incorporação dos seguintes atores: mídia, sindicatos e o curso de medicina, todos pertencentes respectivamente aos níveis campo organizacional, campo de ação e redes de contatos. Finalmente, para esta dimensão entende-se que um refinamento seria a incorporação de estruturas (e/ou atores) dos níveis campo organizacional, campo de ação e redes de contatos.

Novamente, é importante reconhecer e certificar-se se os atores fazem parte do grupo identificado como *stakeholders* chaves ou essenciais, que são parte da dimensão *quem* do *framework* proposto.

**b) Dimensão *Quem*** – o *Framework* de Sinergia dos *Stakeholders* foi desenvolvido utilizando como pressuposto o que Clarkson (1995) afirmou a respeito do conceito que ele elaborou de *stakeholders* primários, ou seja, um grupo “sem cuja participação continuada a corporação não pode sobreviver como uma empresa atuante” (p. 106). Estes *stakeholders* serão descritos como *stakeholders* chaves, também chamados aqui de essenciais. A decisão de optar por *stakeholders* chaves tem relação direta com a sobrevivência da firma e conseqüentemente com a sua longevidade. Primeiramente, porque organizações necessariamente precisam de elementos essenciais para sua sobrevivência, tais como o grupo de pessoas que iniciará o projeto de uma planta, e neste caso os *stakeholders* são parte deste grupo de planejadores. Também, porque eles são considerados tomadores de decisão; em outras palavras, eles lideram ou conduzem a organização e decidem em qual direção a mesma deve ir, neste sentido e em última instância, isto leva a firma a durar mais, significando e sendo claramente identificado como o processo de escolha das estratégias. Portanto, pode-se entender este grupo, ou *Stakeholders*, como aqueles que constróem a missão e a visão organizacionais. A riqueza organizacional é principalmente criada e mantida por este grupo, e em última análise e instância, promove a longevidade organizacional.

Também, os resultados mostrados para funções dos *stakeholders*, antes que o projeto fosse realizado, foram considerados moderados ou intensos. O Conselho de Administração teve uma função considerada frágil antes do projeto, mas isto foi melhorado durante a realização do mesmo se transformando em uma função moderada. Os relacionamentos do Conselho de Administração, com os principais recipientes do projeto, mostraram-se frágeis, mais uma vez mostrando a necessidade de aprimoramento destes relacionamentos.

O *framework* estabeleceu o *quem* considerando a “importância” de cada grupo de *stakeholder*. Os resultados mostraram que mais grupos de *stakeholders* deveriam ter sido trazidos para o contexto em análise. Como mencionado na dimensão *onde*: mídia, sindicatos e o curso de medicina foram sugestões que deveriam ser incorporadas ao grupo de *stakeholders*. Mais uma vez pode ser concluído que, para se ter todos os recipientes dentro do processo, todos os níveis organizacionais e pessoas como estabelecido por Nathan e Mitroff (1991) deverão ser trazidos para o processo. Aqui, é importante reconhecer que, de acordo com o modelo proposto, os *stakeholders* periféricos e as questões globais também foram trazidos para o contexto em consideração. Em síntese, pode-se então afirmar que este *framework* refinado dos *stakeholders* deve contemplar todos os níveis citados.

Uma dimensão considerada significativa com respeito ao relacionamento do grupo de *stakeholders* é a cultura organizacional como afirmaram Preston, Post e Sachs (2002) a respeito da maneira que “as relações entre os *stakeholders* é

gerenciada torna-se um importante aspecto da cultura da firma, assim como uma característica da estrutura e estratégia organizacionais” (p. 61). Nesta direção, a cultura corporativa com orientação para o grupo de *stakeholders*, alinhada com estratégia e estrutura organizacionais adequadas, habilitará a firma a criar valor para todos os constituintes, e melhorará a riqueza agregada no longo termo” (PRESTON, POST e SACHS, 2002, p. 64). Esta pesquisa proporá ao final, encaminhamento com relação à cultura organizacional e implicações no *framework* proposto.

c) **Dimensão *O que*** – esta dimensão foi primeiramente pensada considerando os elementos (medidas ou indicadores) que realmente importam para o grupo de pessoas que possuem uma “estaca<sup>27</sup>” simultaneamente na firma e sociedade, o *quem* do *framework*, ou nomeados aqui de *stakeholders* chaves ou essenciais.

O que conta para os *stakeholders* chaves, ou, especificamente neste estudo que avalia um projeto social, quais seriam suas expectativas com relação ao projeto em tela. A dimensão *o que* foi medida por meio da identificação de quais componentes são importantes, relevantes e urgentes para os *stakeholders* chaves. Este processo foi avaliado por meio de uma intersecção entre as expectativas e os objetivos para cada grupo de *stakeholder* que fez parte do projeto.

---

<sup>27</sup> Em inglês *stake*, que é uma das duas palavras que formam o termo *stakeholder*.

Para comparar o planejado ou as expectativas, um grupo de entrevistas foi conduzido antes da realização do projeto e, então, outro grupo de questões foi feito depois do projeto. O que foi verificado depois do projeto é também parte da dimensão *o que aconteceu*.

A **Tabela 30** (p. 227) mostrou resultados da dimensão *o que* antes da realização do projeto. Os três principais elementos considerados como resultados foram: *objetivo social; objetivo educacional e objetivo institucional*. Estes resultados são coerentes e também espelham e confirmam os objetivos estabelecidos pelo projeto UniCIDADÃ no momento em que o mesmo fora pensado e planejado.

É também importante mencionar que as comunidades carentes, que foram consideradas “alvo” (pode-se aqui definir por segmento ou público alvo) para este projeto, tinham inicialmente (ou antes da realização do projeto em tela) apenas relacionamento com representantes do governo da cidade de Goianésia. Pode ser inferido que o desenvolvimento de relacionamentos mais significativos<sup>28</sup> ou moderados antes do projeto ser realizado, 1) poderia efetivamente cumprir com os objetivos inicialmente estabelecidos mais cedo, indicando aqui uma antecipação na realização desses objetivos; 2) poderia também diminuir os problemas de falta de planejamento (sem ter que improvisar), que aconteceram durante o projeto (como mencionado na **Tabela 21** (p. 212) – resposta dada para a questão #11) e, finalmente, 3) poderia trazer à

---

<sup>28</sup> Estes relacionamentos são considerados e definidos também como “fortes,” ou seja, as ligações entre os atores são consistentes, mostrando uma perspectiva de longo prazo para estes relacionamentos.

baila a figura do mediador, como um agente para conduzir o processo de uma maneira mais suave (aqui a ideia é reconhecer a importância do mediador). Este ator, de acordo com Folberg e Taylor (1984), terá a função de “poder normalizar e relaxar [acalmar] o sistema defensivo de participantes e eleger ajuda e cooperação destes participantes” (p. 91). Também Gray (1989) afirma que “mediadores podem ter uma importante função em reconhecer e dar continuidade a este processo tendo em vista a melhoria [de problemas relacionados a] da comunicação que surge durante o processo de colaboração” (p. 169). O principal papel do mediador nestas situações é “legitimar as preocupações, sendo que para isto tomará como providência a criação de um ‘ouvido’ empático” (GRAY, 1989, p. 169).

**d) Dimensão Como** – desde o princípio desta pesquisa, esta dimensão tem ganhado robustez [força] e consistência e se tornado uma das mais importantes neste processo.

A decisão de considerar esta dimensão tem relação direta com relacionamentos (Clarkson, 1995; Preston, Post e Sachs, 2002; Gray, 1989; Gray e Wood, 1991; e Wood e Gray, 1991); entendendo que os relacionamentos entre *stakeholders* têm sido recentemente objeto de inúmeras pesquisas neste campo; tais como: Behnam e Rasche, 2009; Gadenne, Kennedy e McKeiver, 2009; Kasthuri, DeYoung e Gordon, 2009; Goodrich e Rossiter, 2009; Fassin, 2009; Barbara e Myron, 2008; Rolloff, 2008; O’Riordan e Fairbrass, 2008; Wanderley et.

al., 2008; Zakhem, 2008; Jamali, 2008; Gilbert e Rasche, 2008; Schwartz e Carroll, 2008; Zietsma e Winn, 2008; Melé e Paladino, 2008; Roloff, 2008; Logsdon e Van Buren, III, 2008; Brickson, 2007; Campbell, 2007; Cruz et. al., 2007; e Logsdon e Wood, 2005.

Outro fator importante é a direção apontada pelos resultados, apresentando a existência de poucas relações entre os atores envolvidos antes do projeto ser realizado. A **Figura 10** (p. 219) mostra que no momento de concepção do projeto ou antes dele ser realizado, configuravam-se 12 (doze) conexões entre os *stakeholders* e depois da efetivação do projeto 23 (vinte e três) conexões foram identificadas (**Figura 11**, p. 233). Este fato comprova, mais uma vez, a relevância da análise desta dimensão e também a dinâmica do processo. Uma questão interessante e que poderá ser objeto de análise futura é quanto tempo estes relacionamentos irão durar?

A **Tabela 37** (p. 243) mostra que a dimensão *como* tem basicamente dois resultados principais. Um deles é o foco nas questões relacionadas à comunidade e a outra tem relação intrínseca com os princípios de gestão, essencialmente elementos de planejamento e organização (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 2009; Lindgren e Bandhold, 2009; Jones, 2009; Dess, Lumpkin e Eisner, 2009; Collarbone, 2009; Bryson, 2004). Tudo isto confirma que relacionamentos estabelecidos no início cooperarão para a melhoria dos resultados ou objetivos inicialmente planejados.

O refinamento deste elemento tem relação direta com o que foi mencionado na dimensão *o que*, indicando uma tentativa de construção dos relacionamentos o mais cedo possível. Também, a figura do mediador ou do coordenador poderia contribuir para esta tarefa de “deslocar,” construir ou estabelecer estes relacionamentos para o início do processo o quanto mais rápido possível.

**e) Dimensão *O que aconteceu*** – esta dimensão é o último elemento do *framework* e tem o propósito de realmente avaliar o processo como um todo. O componente *o que aconteceu* foi incluído no *framework* para primariamente medir os resultados que foram pensados para a dimensão *o que*, e também avaliar as outras dimensões. O principal propósito é 1) investigar as expectativas estabelecidas antes do projeto; 2) medir todas depois da realização do projeto; e então 3) compará-las.

Pode-se ter um questionamento sobre porque esta dimensão foi incluída. Primeiramente, devido à necessidade de observar e checar o que realmente ocorreu com o grupo de expectativas e/ou objetivos gerados no início no processo. Segundo, este elemento, juntamente com a primeira razão, dará aos *stakeholders* um panorama geral (grande visão) do processo como um todo. É visto como o elemento que fará o “fechamento” final de todo o processo.

A **Tabela 37** (p. 243) mostra os resultados e como esta dimensão se comportou. *O que aconteceu* tem quatro resultados principais: 1) objetivo social; 2)

objetivo educacional; 3) objetivo institucional e 4) problemas e desafios apresentados. Os três primeiros resultados confirmam o que fora estabelecido na dimensão *o que*. Este fato mostra que o projeto pode ser considerado um sucesso, pois os objetivos inicialmente estabelecidos foram alcançados. O último item dos resultados mostra os problemas e desafios que ocorreram antes, durante e depois que o projeto foi realizado e o surgimento destas questões foi considerado como parte intrínseca do processo. Todas as sugestões, problemas e desafios mencionados também fizeram parte da dimensão *como*.

Todos os procedimentos realizados para capturar os resultados nesta dimensão indicaram o cumprimento dos objetivos propostos inicialmente. Também, é importante registrar, que houve sinergia na avaliação dos resultados finais, ou seja, teve-se implemento significativo nos resultados após os relacionamentos ou quando os relacionamentos foram estabelecidos de maneira mais intensa e significativa.

### **6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Esta seção detalhará aspectos relacionados com as limitações do tipo de estudo desenvolvido nesta pesquisa e também apontará propostas de estudos futuros com suas implicações.

Acredita-se que estudos realizados neste tipo de análise possuem limitações. A estratégia de pesquisa usada para este estudo terá, do ponto de vista do autor, algumas restrições. Nesta direção, a principal limitação de tal método de pesquisa [estudo de caso] é relativa à validação externa dos resultados, significando que os resultados que foram gerados por meio deste método poderiam ou não ser generalizados, e, se for o caso, qual seria o nível de generalização que poderia ser considerado. O processo de generalização requer testes de amostragem e também avaliação estatística que não é possível ser realizado para estudos de casos.

Existe também uma limitação relativa à confiabilidade dos dados. A pesquisa foi composta de dados secundários, que tiveram como objetivo complementar os dados obtidos na entrevista qualitativa, ambos sendo parte da metodologia de estudo de caso. O relatório de estudo de caso deve refletir percepções individuais de fatos e processos no lugar dos fatos e processos efetivamente configurados. Este aspecto deverá limitar a pesquisa, pois seres humanos possuem viéses e/ou obliquidades e características pessoais diferentes. Também, porque as interpretações individuais da realidade podem variar de indivíduo para indivíduo. Seria possível então, que alguns dos entrevistados estariam inclinados a expressar um aspecto favorável do seu grupo (provavelmente pensando em barganha ou de obter benefícios para o seu grupo), organização, ou comunidade que eles pertencem. Também acredita-se que algumas técnicas usadas nas entrevistas, tais como sondagens e abordagens ao

objeto por meio de diferentes perspectivas, podem ter reduzido alguns destes vieses. Portanto, no processo de compilação e interpretação dos resultados aqui apresentados, é importante ter em mente este elenco de limitações.

Entretanto, pode existir uma lacuna entre os fatos e as percepções, ou o que foi respondido nas entrevistas. Neste sentido, poderia ser inferido ou dito que as percepções são “fatos” de interesse para o método de estudo de caso, especificamente neste tipo de pesquisa realizada.

Outra limitação refere-se ao tipo de desenho que fora utilizado para o estudo de caso abordado nesta pesquisa. A decisão pelo tipo de caso único com múltiplas unidades de análise (Yin, 1994), também chamado desenho de caso único puro<sup>29</sup>, mostrado na **Figura 2** (p. 40), no lugar da abordagem holística, tem relação direta com o modelo teórico que implica na utilização do campo interorganizacional onde múltiplos níveis devem ser analisados. A limitação é primeiramente relacionada com a quantidade de pessoas entrevistadas para cada grupo de *stakeholder*, devido ao tempo e dimensão [envergadura] do projeto em tela e para adequar a realidade, esta quantidade foi reduzida. Também, um desenho de casos múltiplos seria preferível, mas novamente, devido ao tempo e aos esforços necessários para a avaliação deste tipo de desenho, este não foi escolhido.

Apesar das limitações impostas pelo modelo adotado, é esperado que esta pesquisa tenha provido um melhor entendimento da teoria do *stakeholder* com

---

<sup>29</sup> Em inglês: *embedded single-case design*.

relação aos relacionamentos produzidos entre estes atores. A expectativa para este estudo é que a pesquisa desenvolvida possa agregar valor a este campo de estudo da teoria do *stakeholder*, principalmente pela contextualização e a profundidade analítica da questão de pesquisa tratada.

#### 6.4 ESTUDOS FUTUROS

A presente pesquisa utilizou-se da *teoria do stakeholder* como sua principal abordagem, *responsabilidade social corporativa - RSC* e *desempenho social corporativo - DSC* também foram utilizados, ambos relacionados ao campo de estudo da responsabilidade social; *abordagem de domínio* foi incorporada para definir os níveis de análise, significando a limitação [universo] ou recorte adotado pela pesquisa; *teoria da colaboração* foi empregada para analisar os relacionamentos, e finalmente os *sistemas de medição* para compreender os indicadores que realmente importam para os *stakeholders* 'essenciais<sup>30</sup>.' Entretanto, existem muitas outras implicações e impactos que poderiam ser mencionados para uma investigação em pesquisas futuras. A seguir, algumas destas possibilidades serão elencadas referindo-se a cada teoria abordada nesta pesquisa.

A metodologia do estudo de caso aplicada nesta pesquisa é uma ferramenta adequada para incorporar e refinar teorias, como mencionado

---

<sup>30</sup> Em inglês: *core stakeholders*.

anteriormente. Ela também poderá trazer alguns *insights* para pesquisas futuras. Um ponto, que mostra ser relevante neste contexto é a confiabilidade, que de acordo com Thiétart et al. (2001) “consiste em estabelecer e verificar que os vários processos considerados deverão ser capazes de serem repetidos com os mesmos resultados que foram obtidos por diferentes pesquisadores e/ou em diferentes períodos” (p. 210). Em outras palavras, o processo de coleta e análise de dados pode ser repetido provendo os mesmos resultados. Sykes (1990) afirmou que a confiabilidade poderia ser verificada se o mesmo estudo, conduzido por outros pesquisadores, produzisse os mesmos resultados. Neste sentido, seria prudente fazer outra checagem nas respostas dadas pelos *stakeholders* nas entrevistas por meio do questionamento de outras fontes ou consultando documentos, como por exemplo, os relatórios enviados ao Ministério da Educação – MEC. De maneira sintética, poderiam ser avaliados quais dados estão presentes nestes relatórios (MEC), como é o processo de avaliação e como ele é descrito. Por exemplo, alguns *stakeholders* afirmaram que o principal objetivo para o projeto UniCIDADÃ é social, significando que a sua meta principal seria o ‘fornecimento’ de serviços às comunidades de baixa renda que eles dificilmente teriam. Sendo assim, estes *stakeholders* falariam de algum outro objetivo além deste social, caso eles tivessem? Como por exemplo, objetivo mercadológico? Existe um caminho independente de checar este processo e/ou resultados? Ainda falando a respeito do método de estudo de caso, como esta confiabilidade poderia ser investigada e checada?

No lado da *responsabilidade social corporativa - RSC* e do *desempenho social corporativo - DSC* existem diversos caminhos que seriam relevantes no processo de exploração científica. Por exemplo, como gestores [ou gerentes] fariam a gestão de atividades no campo da responsabilidade social? Ou, Como a responsabilidade social impactaria e o que poderia ser feito por instituições [de ensino superior] no campo da responsabilidade social?

A questão ‘o que realmente conta?’ também carrega elementos para investigações futuras. Além de RSC e DSC, que são parte intrínseca desta questão, poderia ser questionado a respeito do impacto da estratégia em RSC, DSC e sistemas de medição, em outras palavras, como RSC, DSC e sistemas de medição seriam incorporados por gestores ou *stakeholders* para definir as estratégias organizacionais?

No que se refere à teoria da colaboração, o papel de alguns atores e/ou grupos deveriam ser considerados, como é o caso da função da organização líder ou organização mediadora – similarmente ao que Trist (1983) chama de organização referencial<sup>31</sup> - que pode reconciliar valores de conflitos e interesses antes que a ação seja efetivamente realizada; também a função do coordenador é aspecto importante que poderá ser objeto de discussão futura. Um componente interessante de ser tratado seria o impacto de ter no *framework*, *stakeholders* com uma proposta de *joint-venture*, ou uma ação conjunta por parte daqueles que detêm a propriedade de suas estruturas organizacionais [ou propriamente os

---

<sup>31</sup> Em inglês: *Referent organization*.

donos das empresas], também a avaliação de como construir e gerir responsabilidade coletiva para futuras ações, como proposto por Gray (1989). Estes questionamentos devem indicar um vasto e diverso campo para futuras pesquisas.

Com relação ao campo interorganizacional, como proposto por Nathan e Mitroff (1991), uma potencialidade para ser investigada seria, usando os múltiplos níveis de Nathan e Mitroff (1991), uma avaliação do impacto de cada nível nos relacionamentos dos *stakeholders*, ou em outras palavras, o que poderia acontecer com os relacionamentos dos *stakeholders* em cada nível de análise que impactaria no sucesso organizacional?

Vale também indicar no contexto em análise a intersecção que o tema tratado tem com o conceito de *marketing* de causas sociais, que é definido como uma forma de orientação de *marketing* societal. Segundo Pringle & Thompson (1999); Pringle & Field (2009); Kotler, Roberto e Lee (2002) *marketing* de causas sociais pode ser definido como a atividade por meio da qual uma empresa por meio de sua imagem, produto ou serviço que oferece ao mercado estabelece uma parceria ou um relacionamento com uma 'causa', ou com uma variedade de 'causas', em benefício mútuo. De acordo com Kotler e Keller (2008) este processo está cada vez mais inserido na 'rotina' dos clientes. Este movimento que se preocupa com a sociedade e com sua 'manutenção' envolvendo conceitos de cidadania e responsabilidade social tem crescido e 'entrado' nas estruturas

organizacionais, podendo ser também um tema a ser estudado posteriormente, pois envolve o relacionamento das organizações e sociedade, objeto central desta tese.

Finalmente, a teoria do *stakeholder*. Estudos futuros neste campo deveriam investigar o *framework* e seu refinamento. Questões como: Como realmente identificar os *stakeholders* chaves? Ou, quando e como desenvolver os relacionamentos e como manter estes relacionamentos no longo prazo? Ainda, como o nível de cada relacionamento poderá trazer diferença no sucesso do projeto? Ou quem é responsável (ou a função do mediador) para desenvolver o relacionamento entre todos os *stakeholders*?

Outras questões que poderão ser tratadas no âmbito da teoria do *stakeholder*: qual é o impacto dos relacionamentos dos *stakeholders* no campo político e cultural no qual as organizações e *stakeholders* operam? E como estes elementos impactam na longevidade da firma? Também, a maneira que as organizações são formalmente estruturadas poderiam impactar nos relacionamentos de seus *stakeholders*? Estas questões certamente requererão um aprofundamento significativo no campo da teoria do *stakeholder*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEE - Associação Educativa Evangélica. **Social Balance** (Report). Anápolis: Editora Garcia, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Social Balance** (Report). Anápolis: Editora Garcia, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Social Balance** (Report). Anápolis: Editora Garcia, 2008.
- AFFUAH, A. **Innovation Management**. New York: Harvard Press, 1998.
- ANGYAL, A. **Foundations for a Science of Personality**. Cambridge: Harvard University Press, 1941.
- ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- ASHBY, W. **An Introduction to Cybernetics**. London: University Paperback, 1968. p. 12-25.
- AURÉLIO. **Novo Dicionário Aurélio – Versão 5.0 – Edição Revista e Atualizada** (Dicionário Eletrônico). Curitiba: Positivo Informática Ltda, 2004.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2001.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. Do Firms Practice What They Preach? The relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. **Journal of Business Ethics**, v. 83, p. 207-216, 2008.

- BARTON, J.; SELSKY, J. W. Afterword: Toward an Emery Model of Management: Implications and Prospects of Emery Open Systems Theory. **Systemic Practice and Action Research**, v. 13, 5, pp. 705-720, Oct 2000
- BEHNAM, M.; RASCHE, A. Are Strategists from Mars and Ethicists from Venus? – Strategizing as Ethical Reflection. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 79-88, 2009.
- BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. Boston: Allyn & Bacon, 1989.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan Co, 1933.
- BERTALANFFY, L. v. **Fechner und das Problem der Integration höherer Ordnung**. PhD thesis, University of Vienna, 1926.
- \_\_\_\_\_. General System Theory: A new approach to Unity of Science. **Human Biology**, p. 303-361, December, 1951.
- \_\_\_\_\_. **The General Systems Theory**. New York: Brazillier, 1968.
- BESSE, R. M. A. A comparison of the university with the corporation. In: PERKINS, J. A. (Ed.) **The University as an Organization**. New York: MacGraw-Hill, 1973 (chap. 6).
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n.5, p.692-704, 1997.

- BLACK, J. **A Dictionary of Economics**. Oxford: Oxford University Press, p. 73, 1997.
- BLALOCK, H. M. Jr. **Causal inferences in nonexperimental research**. New York: Norton, 1961.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Formal organizations**. San Francisco: Chandler, 1962.
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. **Competitive on Corporate Strategy**. New York: John Wiley, pp. 78-103, 1997.
- BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22. May 1985.
- BRAZIL. **Social Assistance Organic Law no. 8,742**. Brasília: National Congress, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Federal Law no. 9,394**. Brasília: National Congress, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Law Project no. 7,200**. National Congress. Brasília, 2006.
- BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundation of multimethod research: Synthesizing styles**. Thousand Oaks: sage Publications, 2006.
- BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 576-609, 2005.
- \_\_\_\_\_. Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value. **Academy of Management Review**, v. 32, 3, p. 864-888, 2007.

- BROWN, L. D. **Planned change in underorganized system.** In T. G. Cummings (ed.), *System Theory for organization development*. New York: Wiley, 1980.
- BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- BUTTERFIELD, K. D.; REED, R.; LEMAK, D. J. An inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective. **Business & Society**, v. 43, n. 2, p. 162-195, June 2004.
- BUTTERFIELD, K. D.; TREVINO, L. K.; BALL, G. A. Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. **Academy of Management Review**, v. 39, p. 1479-1512, 1996.
- CAMBELL, A.; GOLD, M.; MARCUS, A. **Corporate-Level Strategy.** New York: John Wiley, p. 78-103, 1994.
- CAMPBELL, D. T. Degrees of freedom and the case study. **Comparative Political Studies**, v. 8 p. 178-193, July 1975.
- CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. **Experimental and quasi-experimental designs for research.** Chicago: Rand McNally, 1966.
- CAMPBELL, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967.
- CAMPBELL, J. P.; DAFT, R. L.; HULIN, C. L. **What to study: Generating and developing research questions.** Beverly Hills, CA: SAGE, 1982.

- CARPENTER, S. L. **Presentation at Environmental Mediation Trainin Workshop.** Philadelphia, May 4-6, 1988.
- CARPER, W. B.; SNIZEK, W. E. The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 65-75, Jan 1980.
- CARROLL, A. B. A Three Dimensional Model of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CAVES, R. **Multinational Enterprise & Economic Analysis.** Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1982.
- CHATTERJEE, S. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 119-139, Mar/Apr 1986.
- \_\_\_\_\_. Sources of value in takeovers: Synergy or restructuring – implications for target and bidder firms. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 267-286, May 1992.
- CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice.** Chichester: Wiley, 1981.
- CHUNG, S.; SINGH, H.; Lee, K. Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1-22, 2000.
- CLARK. P. **Organisations in Action.** London: Routledge, 2000.

- CLARKSON, Max B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan 1995.
- COHEN, K. J.; CYERT, R. M. Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring. **The Journal of Business**, XLVI, n. 3, p. 352, 1973.
- COLLARBONE, P. **Creating Tomorrow: Planning, Developing and Sustaining Change in Education and Other Public Services**. London: Network Continuum Education, 2009.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: Harper Collins Publishers, 2004.
- CONNOR, J. A.; KADEL-TARAS, S.; VINOKUR-KAPLAN, D. The role of non-profit management support organizations in sustaining community collaboration. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 10, p. 127-136, 1999.
- COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings**. Chicago: Rand McNally, 1979.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- CORNING, P. "Devolution" as an opportunity to test the "synergism hypothesis" and a cybernetic theory of political systems. **Systems Research and Behavioral Science**, v.19 (1), p. 3-26, 2001.

- CRONBACH, L. J. et al. **Toward reform of program evaluation: Aims, methods, and institutional arrangements.** San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- CRUZ, L. B. et. al. Company and society: The “Caras do Brasil” (Faces of Brazil) program as leverage for sustainable development. **Management Decision**, v. 45, n. 8, p. 1297-1319, 2007.
- CUMMINGS, T. Transorganizational development. In B. Staw; L. Cummings (eds.), **Research in organizational behavior**, v. 6, pp. 367-422. Greenwich, CT: JAI, 1984.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. **Organization Science**, v. 11, p. 77-101, 2000.
- DATTA, L. E. **Personal communication on paper on evaluation methods.** Washington, DC: U.S. General Accounting Office, in press.
- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. L. **Business and Society: Environment and Responsibility.** 3<sup>rd</sup> Ed. New York, NY: McGraw-Hill, 1975.
- DESS, G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER. **Strategic Management: Text and Cases.** New York: McGraw-Hill, 2009.
- DIMAGGIO, P. J. **Constructing a field as a professional project: American art museums, 1920-1940** (Working paper). New Haven, CT: Yale University, 1989.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. Stakeholder Management and Organizational Wealth. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 619-620, 1999.

- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 55-83, 1996.
- DRACK, M.; APFALTER, W. Is Paul A. Weiss' and Ludwig von Bertalanffy's System Thinking Still Valid Today? **System Research and Behavioral Science**, v. 24, p. 537-546, 2007.
- DUNLOP, J. T. **Alternative Means of Dispute Resolution in Government**. Working paper, Harvard University, June 1, 1987.
- EMERY, F.; TRIST, E. The causal Texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 12-32, 1965.
- EMERY, F (ed.). **Systems Thinking**. Vol. 1, Penguin: Harmondsworth, 1969.
- EMERY, F.; TRIST, E. L. **Towards a Social Ecology**. New York: Plenum Press, 1972.
- EMERY, M. **Open systems is alive and well**. Presented at Academy of Management national meetings, Boston, August, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Searching: The Theory and Practice of Making Cultural Change**. Amsterdam: John Benjamin, 1999.
- EMERY, M.; PURSER, R. **The Search Conference**., San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- ENSIGN, P. C. A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm. **Strategic Change**, v. 13, n. 3, p. 125-137, May 2004.

- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.
- EVAN, W. M. The organization set. In: THOMPSON, J. D. (Ed.). **Approaches to organizational design**. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966.
- FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 113-135, 2009.
- FISHER, R.; URY, W. **Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In**. Boston: Houghton Mifflin, 1981.
- FLEISHER, C. S. Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 116-130, 1991.
- FLOOD, R. **Rethinking the Fifth Discipline**. London: Routledge, pp. 123-145, 1999.
- FOLBERG, J.; TAYLOR, A. **Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- FREDERICK, W. C. From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: The maturing of business and society thought. **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150-166, 1978/1994.
- FREDERICK, W. C. Toward CSR<sub>3</sub>: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**, v. 28, n. 2, p. 126-155, 1986.
- FREDERICK, W. C. Theories of corporate social performance. In: SETHI, S. P.; FALBE, C. M. (Eds.). **Business and Society: Dimensions of conflict and**

**cooperation** (pp. 142-161). Lexington, MA: Lexington Books/D. C. Health, 1987.

FREDERICK, W. C. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**, v. 37, n. 1, p. 40-59, 1998.

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. In: LAMB, R. (ed.). **Advances in Strategic Management**, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 31-60, 1983.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIED, B. J.; RUNDALL, T. G. Managing Groups and Teams. In: SHORTELL, S. M.; KALUZNY, A. D. (eds.). **Health Care Management Organization, Design, and Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. Albany, NY: Delmar, 1994.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962, 1962.

FROOMAN, J. Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth – A Meta-Analysis of Event Studies. **Business and Society**, v. 36, n. 3, p. 221-249, Sep1997.

GADENNE, D. L.; KENNEDY, J.; MCKEIVER, C. An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. **Journal of Business Ethics**, v 84, p. 45-63, 2009.

- GALASKIEWICZ, J.; SHATIN, D. Leadership and networking among neighborhood human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 253-270, 1981.
- GEORGE, A. L. Case studies and theory development: The method of structured, focused comparison. In: LAUREN, P. G. (Ed.), **Diplomacy: New Approach in history, theory, and policy** (p. 43-68). New York: Free Press, 1979.
- GILBERT, D. R. **Business ethics and three genres of stakeholder research**. Paper presented at the 3<sup>rd</sup> Conference on Quality of Life, Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, VA, 1989.
- GILBERT, D. U.; RASCHE, A. Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 755-773, 2008.
- GIOIA, D. A.; SIMS, H. P. Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 37, p. 197-229, 1986.
- GLASS, G. V.; HOPKINS, K. D. **Statistical Methods in Education and Psychology**. Boston: Allyn and Bacon, 1996.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Hawthorne, NY: Aldine, 1967.
- GOIANÉSIA. 2008a. **Goianésia City and UniEVANGÉLICA carried out UniCIDADÃ Project/Itinerant**. Goianésia City Government Official Web Site. Retrieved May 7, 2008, from <http://www.goianesia.go.gov.br/>

\_\_\_\_\_. 2008b. **UniCIDADÃ will take place this coming Saturday, May 10.**

Goianésia City Government Official Web Site. Retrieved May 9, 2008, from

<http://www.goianesia.go.gov.br/>

\_\_\_\_\_. 2008c. **A multitude attended UniCIDADÃ Project/Itinerant last**

**Saturday.** Goianésia City Government Official Web Site. Retrieved May 12,

2008, from <http://www.goianesia.go.gov.br/>

GOLICH, V. L. A multilateral negotiations challenge: International management

of the communications commons. **Journal of Applied Behavioral Science,**

v. 27, p. 228-251, 1991.

GOODRICH, P. S.; ROSSITER, N. 2009. Remote Ownership Shareholders in the

21<sup>st</sup> Century: Theoretical Implications for Corporate Governance,

Profitability and Long Term Wealth Creation. **The Journal of American**

**Academy of Business,** Cambridge, v. 14. n. 2, p. 40-46, March 2009.

GOVE, F (ed). **Webster's School and Office Dictionary.** New York: Random

House, 1987.

GRAY, Barbara. Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration.

**Human Relations,** v. 3, n. 38, p. 911-936, 1985.

GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems.**

San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative Alliances: Moving From Practice to

Theory. **Journal of Applied Behavioral Science,** v. 27, n. 1, p. 3-22, March

1991.

- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- HAKEN, H. **Synergetics**. Berlin: Springer-Verlag, 1977.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 83-104, 1991.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HANSSENS, D. M.; JOHANSSON, J. K. 1991. Rivalry as Synergy? The Japanese automobile companies' export expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 503-526, Third Quarter 1991.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N. Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. **Organization Science**, v. 9, p. 217-230, 1998.
- HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1995.
- HENDRY, J. R. Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms? **Business and Society**, v. 45, n. 1, p. 47-86, Mar 2006.

- HIRSCH, P. M. Processing fads and fashions by cultural industry systems: An organizational set analysis. **American Journal of Sociology**, v. 77, p. 639-659, 1972.
- HOPER. **Análise Storial do Ensino Superior Privado no Brasil: Tendências e Perspectivas – 2005 – 2010**. Vila Velha, ES: Editora Hoper, 2006.
- HOSKISSON, E.; HITT, A.. Antecedents and performance outcomes of diversification. **Journal of Management**, v. 18(3), p. 461-509, 1990.
- HUXHAM, C. **Creating collaborative advantage**. London: Sage, 1996.
- IBGE. 2008. IBGE Cidades@. IBGE Site. Retrieved May 7, 2008, from <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>
- IBGE/PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2004**. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brazil, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2004**. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brazil, 2004.
- INEP. **Sinopse da Educação Superior: Statistical Handbook**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.
- JACKSON, C. Public Expenditure. In: TERRY, F.; JACKSON, P. (Eds.). **Public Domain – The Public Services Year Book 1992**. London: Chapman & Hall, 1992.
- JALLAT, F.; WOOD, E. Exploring “deep” and “wide” stakeholder relations in service activity. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1013-1024, 2005.

JAMALI, D.. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 213-231, 2008.

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **The Theory and Management of Systems**. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963.

\_\_\_\_\_. System Theory and Management. **Management Science**, v. 10, n. 2, p. 367-384, Jan 1964.

JONES, G. R. **Organizational Theory, Design, and Change**. New York: Prentice-Hall, 2009.

JONES, T. M.; HILL, C. L. 1992. Stakeholder Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29/2, p. 131-154, March 1992.

JONES, T. M.; FELPS, W.; BIGLEY, G. A. Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The role of Stakeholder Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 206-221, Apr 1999.

JORGENSEN, D. L. **Participant Observation: A Methodology for Human Studies**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

- KAJZER, S.; Potocan, V. Synergy: A way to successful linkage of business systems. In: MONTANHEIRO, L. (ed.). **Public and Private Sector Partnership**. Sheffield: PAVIC Publications, p. 187-203, 1996.
- KAJZER, S. **Organisation as a Precondition of Stabilisation Efforts**. Maribor: FEB, 84-109, 1996.
- \_\_\_\_\_. Synergie als Ziel Integrations – und Kooperationsprozesse. **Our Economy**, v. 46, n. 1, p. 103-112, 2000.
- KANG, Y. C.; WOOD, D. J. **Before-Profit Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside Down**. IABS Proceedings, (in press)-1995
- KANTER, M. **When Giants learn to Dance**. New York: Simon & Schuster, 1989.
- KASTHURI, H.; DEYOUNG, R.; GORDON, J. Is the Relationship between Capitalism and Society Parasitic or Symbiotic? The Role of Finance Leadership as Strategic Partners for Sustained Prosperity. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 14, n. 2, p. 315-322, March 2009.
- KATZ, D.; KAHN, R. **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1966.
- KATZ, F.; ROSENZWEIG, J. **Contingency Views of Organization and Management**. Chicago: Science Research Associates, 1973.
- KAY, N. M.; DIAMANTOPOULOS, A. Uncertainty and Synergy: Towards a Formal Model of Corporate Strategy. **Managerial and Decision Economics (1986-1998)**, v. 8, p. 121-130, 1987.

- KERR, C. **The uses of the University**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1963.
- KING, A. Cooperation between Corporations and environmental groups: A Transaction Cost Perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p 889-900, 2007.
- KOH, J.; VENKATRAMAN, N. Joint venture formations and stock market reaction: An assessment in the information technology sector. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 869-892, 1991.
- KOTLER, P; ROBERTO, N.; LEE, N. **Social Marketing: improving the quality of life**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2002.
- KOTLER, P; KELLER, K. **Marketing Management**. New York: Prentice Hall, 2008.
- LANGE, O. **Wholes and Parts: A General Theory of System Behaviour**. Oxford: Pergamon Press, p. 56-91, 1965.
- LASKER, R. D.; WEISS, E. S. Creating partnership synergy: the critical role of community stakeholders. **Journal of Health and Human Services**, v. 26, n. ½, p. 119-139, Summer 2003.
- LASKER, R. D.; WEISS, E. S.; MILLER, R. **Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Practice and Research**. *Journal of Urban Health* (in press), 2001.
- LAWLER, E. E. III et al. **Doing research that is useful for theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- LIJPHART, A. The comparable–cases strategy in comparative research. **Comparative political Studies**, v. 8, p. 158-177, July 1975.
- LEBLEBICI, H.; WHETTEN, D. The concept of horizontal hierarchy and the organization of interorganizational networks: A comparative analysis. **Social Networks**, v. 6, p. 31-58, 1984.
- LINDGREN, M.; BANDHOLD, H. **Scenario Planning – Revised and Updated Edition: The Link Between Future and Strategy**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- LOGSDON, J. M. Interest and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 23-37, Marc 1991.
- LOGSDON, J. M.; VAN BUREN III, H. J. Justice and Large Corporations: What Do Activist Shareholders Want? **Business & Society**, v. 47, n. 4, p. 523-548, 2008.
- LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Global Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 55-67, 2005.
- LORSCH, J. W.; ALLEN III, S. A. **Managing Diversity and Interdependence**. Boston, MA: Harvard University Press, 1973.
- MACHADO JR, E. V. Registro das Reuniões de Planejamento em Goianésia e Anápolis. Anápolis, Brasil, 2008.
- MACHADO JR, E. V. et all. Shared Strategic Management in a Private (Confessional) Higher Education Institution: Implantation, Evaluation and

Results. In: **XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção - XII ICIEOM - International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, v. 7639. p. 287-287, Fortaleza-CE-Brazil, 2006.

MADARIAGA, J. G. d.; VALOR, C. Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 71, p. 425-439, 2007.

MALLOTT, M. J. **Mapping stakeholder patterns**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco, 1990.

MARKIDES, C.; WILLIAMSON, J. **Corporate diversification and organizational structure**. **AMJ**, v. 39, n. 2, p. 340-367, 1996.

MATTESICH, P. W.; MONSEY, B. R. **Collaboration: What makes It Work?** St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1992.

MCCANN, J. E. **Developing Interorganizational Domains: Concepts and Practice**. Unpublished doctoral dissertation, Wharton School, University of Pennsylvania, 1980.

\_\_\_\_\_. Design guidelines for social problem-solving interventions. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 19, p. 177-189, 1983.

MEC/INEP. **Sinopse da Educação Superior: Statistical Handbook**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004.

- MELÉ, D.; PALADINO, M. Corporate Services in Poor Areas: A Case Study with Participative Multistakeholder Involvement. **Business and Society Review**, v. 113, n. 2, p. 253-275, 2008.
- MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. **Focused Interviews: A Manual of Problems and Procedures**. New York: Free Press, 1990.
- METCALFE, J. L. Organizational strategies and interorganizational networks. **Human Relations**, v. 29, p. 327-343, 1976.
- MEZNAR, M.; CHRISMAN, J.; CARROLL, A. B. **Social responsibility and strategic management: Toward an enterprise strategy classification**. Academy of Management Best Papers Proceedings: 332-336, 1990.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. New York: Free Press, 2009.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. B.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **The strategy Process: Concepts, Context, Cases**. Prentice-Hall, 2003.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MITNICK, B. M. Systematics and CSR: The Theory and Processes of Normative Referencing. **Business and Society**, v. 34, n. 1, p. 5-33. April 1995.

- MORÇÖL, G. 2005. A new systems thinking: implications of the sciences of complexity for public and Administration. **Public Administration Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 297-320, Fall 2005.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 63-76, 1996.
- MULFORD, C. L.; ROGERS, D. L. Definitions and Models. In: ROGERS, D. L.; WHETTEN, D. A. (eds.). **Interorganizational Coordination**. Ames: Iowa State University Press, 1982.
- NACHMIAS D.; NACHMIAS, C. **Research methods in the social sciences**. New York: St. Martin's, 1976.
- NATHAN, M. L.; MITROFF, I. I. The use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 163-180, June 1991.
- NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 66, p. 377-391, 2006.
- NIELSEN, B. B. Strategic Knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. **Competitiveness Review**, v.15, n. 1, p. 1-13, 2005.
- OECD. **Education at a Glance: OECD Indicators – 2006 Edition**. Paris: OECD, 2007.

O'RIORDAN, L.; FAIRBRASS, J. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. **Journal of Business Ethics**, v. 83, p. 754-758, 2008.

PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, p. 63-85, 225-239, 1956.

\_\_\_\_\_. **Structure and process in modern societies**. New York: Free Press, 1960.

PASQUERO, J. Supraorganizational collaboration: The Canadian environmental experiment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 63-76, 1991.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research: A natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. E. (Ed.). **Doing Research That is Useful in Theory and Practice**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1985, p. 222-248.

\_\_\_\_\_. The character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal, Special Issue**, v.13, p. 5-13, Winter 1992.

PHILLIBER, S. G.; SCHWAB, M. R.; SAMSLOSS, G. **Social research: Guides to a decision-making process**. Itasca, IL: Peacock, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: Harper Collins, pp. 24-36, 1985.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall 2002a.

- \_\_\_\_\_. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth.** Stanford, CA: Stanford University Press, 2002b.
- POTOCAN, V. Synergy and integration processes in business. *MANAGEMENT*, v. 2, n. 2, p. 13-24, 1997.
- \_\_\_\_\_. Synergies in a Virtual Company. *Journal for Management and Development*, v. 2, n. 4, p. 45-60, 2001.
- \_\_\_\_\_. Business Systems. *Management*, v. 7, n. 1, p. 67-79, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Operations management.** Maribor: FEB, 2004.
- \_\_\_\_\_. Efficiency or Effectiveness? *Organization*, v. 38, n. 10, p. 570-576, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Business Organization (in Slovene)**, Maribor: DOBA, 2006.
- POTOCAN, V.; KURALT, B. Synergy in Business: Some New Suggestions. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v. 12, n. 1, p. 199-204, Sep 2007.
- PRESTON, L. E.; POST, J. E. **Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility.** Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
- PRINGLE, H.; FIELD, P. **Brand immortality: How brands can live long and prosper.** London: Kogan Page Limited, 2009.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Brand Spirit: How cause related marketing builds brands.** West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd, 1999.
- QUINTON, S.; SMALLBONE, T. **Postgraduate Research in Business: A Critical Guide.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

- RAMAMNUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.
- REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics**, v. 64, p. 285-301, 2006.
- RICHARDSON, W. C.; ALLEGRANTE, J. P. Shaping the Future of Health Through Global Partnerships. In: KOOP, C. E.; PERSON, C.E.; SCHWARTZ, M. R. (eds.). **Critical Issues in Global Health**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- ROBERTS, N. C., & BRADLEY, R. T. Stakeholder collaboration and innovation: A case study of public policy initiation at the state level. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 209-228, 1991.
- ROGERS, D. Sociometric analysis of interorganizational relations: Application of theory and measurement. **Rural Sociology**, v. 39, p. 487-503, 1974.
- \_\_\_\_\_. **U.S. coal goes abroad: A social action perspective on interorganizational networks**. New York: Praeger, 1986.
- ROLOFF, J. A life cycle model of multi-stakeholder networks. **Business Ethics**, v. 17, n. 3, p. 311, Jul 2008.
- \_\_\_\_\_. Learning from Multi-Stakeholder Networks: issues-Focussed Stakeholder Management. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 233-250, 2008.
- ROWLEY, J. Synergy and strategy in e-business. **Marketing Intelligence & Planning**, v.20, n. 4/5, p. 215-222, 2002.

- RUMELT, P. **Strategy, Structure, and Economic Performance**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1974.
- SAUNDERS, H. H. We need a Larger Theory of Negotiation: The importance of Pre-Negotiating Phases. **Negotiation Journal**, v. 1, n. 3, p. 249-262, 1985.
- SCOTT, W. **Organizations: Natural, Rational and Open Systems**. New York: Prentice-Hall, 1992.
- SCHOLZ, R. W.; TIETJE, O. **Embedded case study methods – integrating quantitative and qualitative knowledge**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 2002.
- SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v. 47, n. 2, p. 148-186, June 2008.
- SELSKY, J. W. Lessons in Community Development: An Activist Approach to Stimulating Interorganizational Collaboration. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 91-115, 1991.
- SETH, A. Sources of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 6, p. 431-446, 1990.

- SETH, A.; SONG, K. P.; PETTIT, R. Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 3, p. 387-405, Third Quarter 2000.
- SELSKY, J. W.; BARTON, J. The Third Track of the Open-Systems-Thinking School: An approach of Domain Theory to New Zealand Ports. **Systemic Practice and Action Research**, v. 13, n. 3, p. 257-277, Jun 2000.
- SELSKY, J. W. Development dynamics in nonprofit sector federations. **Voluntas**, v. 9, n. 3, p. 283-303, 1998.
- SHARFMAN, M. P.; GRAY, B.; YAN, A. The context of interorganizational collaboration in the garment industry. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 181-208, 1991.
- SINGH, H.; MONTGOMERY, C. Corporate acquisition strategies and economic performance. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 377-386, 1987.
- SOBRINHO, O. F. **Um Novo Tempo, Sempre**. Anápolis: Editora Garcia, 2007.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded theory methodology. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of qualitative research** (pp. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- STUART, T. E. Network position and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 668-698, 1998.

- SUSSKIND, L.; MADIGAN, D. New Approaches to Resolving Disputes in the Public Sector. **Justice System Journal**, v. 9, n. 2, p. 197-203, 1984.
- SYKES, W. Validity and Reliability in Qualitative Market Research: a review of Literature. **Journal of the Marketing Research Society**, v. 32, n. 3, 1990.
- THIETART, R. A. et al. **Doing Management Research: A comprehensive guide**. London: SAGE Publications, 1999.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TORONTO CONFERENCE. Reflections on stakeholder theory. **Business & Society**, v. 33, p. 82-131, 1994.
- TRIST, E. A concept of organizational ecology. **Australian Journal of Management**, v. 2, n. 2, p. 161-175, 1977.
- \_\_\_\_\_. Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domain. **Human Relations**, v. 36, n. 3, p. 269-284. 1983.
- UNESCO. **Education for All in Latin America: A Goal within our Reach**. Regional EFA Monitoring Report 2003. Santiago: OREALC/UNESCO, 2004.
- UNESCO – Institute for Statistics/OECD. **Financing Education: Investments and Returns**. Montreal/Paris: UNESCO Institute for Statistics/OECD, 2003.
- UniCIDADÃ. **Projeto de ExtensÃo ComunitÃria UniCIDADÃ – EdiÃo GoianÃsia**. GoianÃsia, 2008.
- UniEVANGÃLICA. **GoianÃsia Community received benefits from UniCIDADÃ Project/Itinerant**. UniEVANGÃLICA Official Web Site. Retrieved May 15, 2008, from <http://www.unievangelica.edu.br/>

- VICKERS, G. **The art of judgment**. London: Chapman and Hall; London: Methuen, University Paperbacks, 1965.
- VOTAW, D.; SETHI, S. P. **The Corporate Dilemma**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1973.
- WANDERLEY, L. S. O. et. al. CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 369-378, 2008.
- WALSH, J. P. Taking Stock of Stakeholder Management. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 426-438, 2005.
- WALTON, R. E. Third-Party Roles in Interdepartmental Conflict. In: BURKE, W. W.; HORNSTEIN, H. A. (eds.). **The Social Technology of Organization Development**. La Jolla, California: University Associates, 1972.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 758-769, 1985.
- WARTICK, S. L.; WOOD, D. J. **International Business & Society**. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc., 1998.
- WEBER, M. **Essays in sociology** (H. H. Gerth & C. W. Mills, trans.). New York: Oxford University Press, 1946.
- \_\_\_\_\_. **The theory of social and economic organizations** (T. Parsons, trans.). New York: Free Press, 1947.

- WEISS, P. A. **Richtungbestimmende Einflüsse äusserer Faktoren: Die Ruhestellung der Vanessiden.** PhD thesis, University of Vienna, 1922.
- WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDS, G.; HAGGERTY, M. Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships. **Business & Society**, v. 42, n. 1; p. 43-82, Mar 2003.
- WESTLEY, E.; VREDENBURG, H. Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 65-90, 1991.
- WIENER, N. **The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society.** New York: Doubleday Anchor, 1956.
- WIENER, N.; MASANI, P. (eds.). **Collected Works – Vol. 1.** Cambridge: MIT Press, 1976.
- WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 691-718, 1991.
- \_\_\_\_\_. Ethics in Business: Class Notes. **University of Northern Iowa**, March, 2008.
- WOOD, D. J.; GRAY, B. Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 139-162, June 1991.
- WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, pp. 229-267, July, 1995.

- WOOD, D. J.; LOGSDON, J. M.; LEWELLYN, P. G.; DAVENPORT, K. **Global Business Citizenship: A transformative framework for ethics and sustainable capitalism.** Armonk: NY: M. E. Sharpe, Inc., 2006.
- WOODWARD, J. **Management and technology.** London: Her Majesty's Printing Office, 1958.
- \_\_\_\_\_. **Industrial organization: Theory and practice.** London: Oxford University Press, 1965.
- WORLD BANK ASSOCIATION – WBA. **Higher Education in Brazil: Challenges and Options.** Washington, DC: World Bank Publications, 2002.
- YIN, R. K. The case study as a serious research strategy. **Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization**, n. 3, p. 97-114, September 1981a.
- \_\_\_\_\_. The case study crisis: Some answers. **Administrative Science Quarterly**, n. 26, p. 58-65, March 1981b.
- \_\_\_\_\_. **Case study research: Design and methods** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- ZAKHEM, Abe. Stakeholder Management Capability: A Disclosure – Theoretical Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 79, p. 395-405, 2008.
- ZIETSMA, C.; and WINN, M. I. Building Chains and Directing Flows: Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. **Business & Society**; v. 47, n. 1, p. 68-101, March 2008.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I

### PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

(Adaptado de Yin, 1994, p. 64-65)

#### 1. Propósito

As metas gerais deste estudo empírico são:

- a) Refinar o modelo teórico desenvolvido: Sinergia dos *Stakeholders*;
- b) Compreender os relacionamentos entre os *stakeholders*;
- c) Avaliar o grau de Interesse e Interdependência entre todos os *stakeholders* (Teoria da Colaboração);
- d) Compreender o papel de cada *stakeholder* no projeto;
- e) Analisar os resultados esperados e os resultados reais; e
- f) Analisar as Pré-condições, Processo e Resultados da Teoria da Colaboração.

#### 2. Procedimentos de Campo

“Credenciais e acesso aos sítios do estudo de caso, fontes de informação em geral e lembretes sobre procedimento (Yin, 1994, p.70).”

### 2.1 Entrevistas Qualitativas e Matrizes

As pessoas selecionadas serão contatadas por e-mail, telefone ou pessoalmente por uma assistente. Uma vez que a entrevista será feita no Brasil e o autor estará nos Estados Unidos à época do contato, outra pessoa fará esse contato inicial. Depois de ser apresentado a eles pela pessoa assistente no Brasil, será perguntado a eles, se considerariam participar deste estudo. A assistente lerá o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice IV**, p. 307) para realização das entrevistas e questionamento das matrizes e em seguida tentará agendar uma entrevista. A essa altura a assistente tentará agendar para antes e depois do evento. Caso essa pessoa não concorde em participar, há uma lista de reserva no desenho da pesquisa, cujo desenho segue uma lógica de replicação.

#### *TCLE para Entrevistas e Matrizes*

A finalidade desta pesquisa é a identificação de um *framework* de gestão que seja capaz de mostrar em profundidade os resultados e também a importância das ações desempenhadas por projetos sociais desenvolvidos pelas Organizações de

Ensino Superior. Este estudo é focado em um projeto específico: UniCIDADÃ, que ocorrerá no dia 26 de abril, 2008, em Goianésia, Estado de Goiás, Brasil (Todos os *stakeholders* considerados chave para este projeto serão entrevistados).

As entrevistas terão a duração de 45-60 minutos.

Um dos benefícios desta pesquisa é contribuir com novas informações, que de certa forma melhorarão o processo de análise e avaliação dos projetos desenvolvidos pela Organização Confessional de Ensino Superior no campo da responsabilidade social.

Sua tarefa nesta pesquisa é responder questões de um questionário semi-estruturado na presença do entrevistador sobre o projeto UniCIDADÃ.

Se você está disposto a participar, você será solicitado a se identificar na entrevista respondendo uma tabela de perfil. Não há riscos ou benefícios previstos para você por meio deste projeto. Esta entrevista é inteiramente anônima, desta forma suas respostas não serão identificáveis de modo algum.

Todas as respostas são confidenciais, e os resultados serão mantidos em sigilo.

Sua participação é voluntária, caso você se sinta constrangido em qualquer momento da entrevista você poderá se retirar sem nenhuma dificuldade.

Os dados coletados serão usados somente para este estudo. Este estudo está sendo conduzido por Eliseu Machado Jr., que pode ser contatado pelo telefone (62) 3310-6600, ou pelo e-mail [eliseu@unievangelica.edu.br](mailto:eliseu@unievangelica.edu.br), caso você tiver qualquer dúvida.

## 2.2 Observação

Este estágio ocorrerá basicamente em três diferentes períodos de tempo. Primeiramente, na(s) reunião(ões) de planejamento antes do evento. Todos os tipos de reunião que ocorrerem até uma semana antes da data do projeto UniCIDADÃ serão assistidos e registrados pelo pesquisador. Em seguida, no dia 26 de abril, o pesquisador se juntará ao projeto e registrará todos os movimentos considerados relevantes do próprio evento que possam, de alguma forma, interferir nos resultados do modelo. Finalmente, a observação também acontecerá na(s) reunião(ões) para avaliação do projeto, que devem ocorrer depois do evento.

Para não interferir nessas reuniões ou no evento, o pesquisador não se apresentará. Isso implicará em maior neutralidade do processo como um todo.

### **Cronograma de atividades de coleta e análise de dados**

Meses/2008		Abril				Maio					Junho				Julho			
Atividades/Semanas		1	2	3	Evento	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Contatar indivíduos																	
2	Observar reuniões de planejamento – antes do																	

	UniCIDADÃ																		
3	Conduzir as entrevistas antes do evento																		
4	Observar o evento																		
5	Conduzir as entrevistas depois do evento																		
6	Observar reuniões de planejamento – depois do UniCIDADÃ																		
7	Transcrever as entrevistas e observações																		
8	Codificar as entrevistas e observações																		
9	Analisar as entrevistas e observações																		
10	Compor os estudos de caso individuais																		
11	Consolidar a análise																		
12	Conduzir conclusões																		
13	Refinar o texto																		

Fonte: Elaboração própria

### 3. Questões da Entrevista Qualitativa

#### 3.1 Entrevista 1 – Antes do projeto UniCIDADÃ

1. O que você vê como objetivos desse projeto? Quais são (se existirem) os que o afetam mais?
2. O que você realmente quer ou espera desse projeto?
3. Quem são os atores, grupos, parceiros, patrocinadores, etc. deste projeto?
4. A quem o projeto servirá?
5. Quais cursos, *workshops*, etc. serão oferecidos?
6. Quais são as medidas de desempenho que você ou sua organização gostariam de avaliar neste projeto?
7. Como você avaliaria o processo de tomada de decisão (até agora) neste projeto?
8. Por que você decidiu participar? Quais são os benefícios e os riscos de participar deste projeto?
9. Quais são os benefícios e desafios (riscos) de participar deste projeto?
10. O que você aprendeu (até agora) deste projeto e da sua participação nele?
11. Há alguma outra coisa que você acha que devo saber sobre o processo todo?

### 3.2 Matriz 1 (Antes do projeto UniCIDADÃ) e Matriz 2 (Depois do projeto UniCIDADÃ) - exemplo

		UniEVANGÉLICA						Mídia	Comunidade A	...
		Funcionários	Professores	Alunos	Coordenadores do Projeto	Conselho de administração	...			
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA	Funcionários	Questão 2								
		Questão 4								
	Professores	Questão 1								
		Questão 3								
		Questão 5								
	Alunos									
	Coordenadores do Projeto									
	Conselho de administração									
...										
Mídia										
Comunidade A										
...										

Exemplo de questões feitas aos Funcionários sobre o Corpo Docente ANTES do projeto (evento) para **Matriz 1**:

- 1 – Como é o relacionamento entre os Funcionários e o Corpo Docente neste projeto?
- 2 – Qual é o papel que os Funcionários têm neste projeto?
- 3 – Qual é o papel que os Funcionários pensam (ou percebem) que o Corpo Docente tem neste projeto?
- 4 – Que interesse (s) os Funcionários têm neste projeto?
- 5 – Qual(is) interesse(s) os funcionários pensam (ou percebem) que o corpo docente terá neste projeto?

Exemplo de questões feitas aos Funcionários sobre o Corpo Docente ANTES do projeto (evento) para **Matriz 2**:

- 1 – Como **foi** o relacionamento entre os Funcionários e o Corpo Docente neste projeto?
- 2 – Qual **foi** o papel que os Funcionários **teve** neste projeto?
- 3 – Qual **foi** o papel que os Funcionários **pensaram** (ou **perceberam**) que o Corpo Docente **teve** neste projeto?
- 4 – Que interesse (s) os Funcionários **tiveram** neste projeto?
- 5 – Qual(is) interesse(s) os funcionários **pensaram** (ou **perceberam**) que o corpo docente **teve** neste projeto?

### **3.3 Entrevista 2 – Depois da UniCIDADÃ**

12. O projeto foi um sucesso, e como você (ou a sua organização) define esse sucesso (ou fracasso)?
13. Quais foram os resultados para você?
14. O que você aprendeu deste projeto?
15. Este projeto alterou a rotina da sua comunidade?
16. O projeto afetou sua legitimidade ou poder de barganha com a organização patrocinadora?
17. Este projeto alterou a qualidade de vida da sua comunidade?

18. O próprio projeto trouxe algum tipo de realização dos objetivos organizacionais?
19. Você percebeu qualquer grau de melhora da imagem relacionada ao grupo ou organização a que você pertence?
20. Qual foi a maior dificuldade ou problema deste projeto?
21. Houve diferença entre o que você queria e o que você obteve? Se houve, qual é a diferença?
22. Quais dados (ou que medidas) o satisfariam para mostrar que seus interesses e objetivos do projeto foram cumpridos?
23. Você acha que há outros atores que deviam ser adicionados a este projeto?  
(Em outras palavras: Está faltando alguém?)
24. O que você mudaria neste projeto?
25. Há alguma outra coisa que você acha que devo saber sobre o processo todo?

#### **4. Diretrizes para o relatório da entrevista**

- a. Escreva relatórios curtos para cada indivíduo. Após a escrita de cada relatório individual, avaliar com o próprio indivíduo se o conteúdo está coerente.
- b. Componha uma análise cruzada dos elementos antes e depois do evento.
- c. Escreva suas conclusões, limitações e possibilidades para pesquisa futura.

## APÊNDICE II

### PROCESSO DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS E MATRIZES

**Unidade de análise:**

**Categoria:**

#### A. Perfil Individual

**Nome**

**Identificação**

**Sexo**

**Idade**

**Local de nascimento**

**Estado civil**

**Nível educacional**

**Atualmente trabalhando? Onde?**

**Função exercida no trabalho?**

**Relacionamento com o evento**

**UniCIDADÃ**

## ANTES E DEPOIS DO EVENTO UniCIDADÃ

**B. Precondições, Processo e Resultados**

**C. Interesse e Interdependência**

**D. Sinergia dos *Stakeholders***

**E. Matriz**

## APÊNDICE III

### DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS: PROCESSO DE “SUMARIZAÇÃO” E ANÁLISE DE DADOS

#### A. “Sumarização” de Dados

Cada entrevista e matriz transcritas são codificadas de acordo com as seguintes categorias:

1. Características individuais
2. Relacionamentos

#### B. Análise de Dados

1. Escrever relatórios curtos para cada estudo de caso.
2. Comparar
3. Escrever conclusões para cada estudo de caso.

**APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não participará da pesquisa e não será penalizado de forma alguma. Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA pelo telefone 3310-6682.

**INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

Título do Projeto: SINERGIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM *FRAMEWORK* DE GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA

Pesquisador Responsável: Prof. Ms. Eliseu Vieira Machado Júnior  
Telefone para contato: (62) 3324-19-57

Pesquisador Responsável: Profa. Esp. Valéria Vieira Machado de Oliveira  
Telefone para contato: (62) 3328-19-28

Prezado(a) participante,

O objetivo desta pesquisa é a identificação de um modelo de gestão (forma de administração), que mostre com mais clareza o resultado e a importância das ações desenvolvidas em projetos sociais realizados por Instituições de Ensino Superior – IES Confessionais (como Faculdades, Centros Universitários ou Universidades).

Um dos benefícios desta pesquisa é o de contribuir com novas informações que melhorem o processo de análise e avaliação dos projetos realizados pelas IES Confessionais na área de responsabilidade social (que são os projetos de alcance social, principalmente os programas de extensão às comunidades de baixa renda).

Sua participação nesta pesquisa será em responder um questionário, na presença do(a) pesquisador(a), relacionado ao Projeto UniCIDADÃ. Mesmo tendo total privacidade no momento da entrevista, considera-se que possa haver risco de possíveis desconfortos e inconvenientes devido a informações que possam lhe causar algum constrangimento técnico. Neste momento o(a) pesquisador(a) está preparado(a) para condução adequada e se necessário finalizar a entrevista. Além disso, você tem o direito de fazer perguntas e recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.

As informações advindas da entrevista serão de uso exclusivo desta pesquisa. Sua identidade ou o nome da instituição a qual pertence, permanecerão em sigilo. A confidencialidade dos sujeitos será garantida e apenas o pesquisador terá acesso aos dados. O material coletado será armazenado durante cinco anos e após este período será destruído.

Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_, \_\_\_\_\_.

Pesquisador Responsável.

## **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG (ou Prontuário) nº \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo voluntariamente em participar do estudo acima descrito, como sujeito. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador \_\_\_\_\_ sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas e recebi telefones para entrar em contato, a cobrar, caso tenha dúvidas. Fui orientado para entrar em contato com o CEP-UniEVANGÉLICA (fone 3310 6682), caso me sinta lesado ou prejudicado. Foi-me garantido que não sou obrigado a participar da pesquisa e posso desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Recebi uma cópia deste documento.

Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_, \_\_\_\_\_.

Assinatura do sujeito.

## ANEXOS

ANEXO I – LOGOS



Logo do Projeto UniCIDADÃ



Logo da UniEVANGÉLICA



Logo do Governo da Cidade de Goianésia

**ANEXO II – RESULTADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA  
UniEVANGÉLICA**



Um Novo tempo  
Sempre

OFÍCIO 68/2008 – CEP

**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA,  
EXTENSÃO E AÇÃO COMUNITÁRIA  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Anápolis, 14 de abril de 2008.

Número de Protocolo: 010/2008

Título do projeto: Sinergia dos Stakeholders: um framework que propõe a interface entre “quem” e “o que” realmente importa – estudo de caso da Educação Superior no Brasil.

Pesquisador responsável: Eliseu Vieira Machado Júnior

Senhor(a) Pesquisador(a) Responsável,

O protocolo de pesquisa encaminhado por V. Sra. a este Comitê, recebeu parecer **APROVADO**, significando que as atividades de pesquisa envolvendo seres humanos já podem ser iniciadas.

Relembramos que deverão ser encaminhados relatórios semestrais (parciais) e relatório final a este Comitê de Ética, para fins de acompanhamento, tomando como referência a data de aprovação do Projeto no CEP.

Colocamo-nos à total disposição para solucionar as dúvidas que porventura surgirem.

Cordialmente,

**Cristine Miron Stefani**  
Coordenadora do CEP-UniEVANGÉLICA

**UniEVANGÉLICA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
Associação Educativa Evangélica

Avenida Universitária, Km. 3,5 Cidade Universitária - Anápolis-GO - CEP 75070-290 - Fone: (62) 3310-6600 - FAX: (62) 3310 6607

Mas os que esperam no SENHOR renovam as suas forças, sobem com asas como águias, correm e não se cansam, caminham e não se fatigam. (Isaías 40:31)