

4 Resultados

A apresentação dos resultados da pesquisa é realizada neste capítulo, após apresentação sobre as características da organização utilizada como foco do estudo: o Instituto da Criança.

Para organizar o amplo volume de informação, inerente ao objetivo de analisar estrategicamente essa organização, a condução da apresentação dos resultados é feita respondendo às perguntas recomendadas no ferramental de Macedo-Soares (2002).

É importante destacar que o amplo acesso aos detalhes da atual fase do IC tornou-se possível por tratar-se de uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCI) que busca trazer, de forma transparente, toda a informação sobre a organização, mesmo aquelas que, dentro de uma empresa, são usualmente tratadas como confidenciais.

4.1. O instituto da criança – histórico

O Instituto da Criança é uma organização não-governamental fundada em 1997 no Rio de Janeiro, com atividades ampliadas nos dois últimos anos para Nova Iorque e São Paulo. Capta recursos financeiros, materiais e humanos junto a pessoas físicas e jurídicas para prover apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico a projetos sociais. Atualmente, o Instituto da Criança apóia oito projetos sociais, e mantém um programa de orientação a pais e de fomento da cidadania.

Esse trabalho foi iniciado em 1994 por um grupo de amigos mobilizados pelos irmãos Pedro e Carlos Werneck a apoiar uma mulher que havia abrigado aproximadamente 35 crianças. Esse apoio informal trouxe a percepção por parte do grupo de que seria viável fazer o mesmo por outras pessoas, dentro da rotina de cada membro. A ampliação do trabalho ocorreu de forma não-planejada, incorporando iniciativas sociais ao então fundado, em 1997, Instituto da Criança.

Ao longo de uma década o trabalho veio sendo ampliado, sempre prestando apoio a projetos sem uma sistemática de prestação de contas, ou mensuração de resultados sociais. A partir de 2000 foi instituída a prática de reuniões semanais para acompanhamento da assistência dada aos projetos, o que permitiu a gradativa aceleração dos resultados sociais, e o aumento do grupo de voluntários envolvidos.

Paralelamente ao gradativo processo de amadurecimento do grupo, assistia-se no Terceiro Setor à progressiva profissionalização das organizações, e o despertar da preocupação com as questões sociais e ambientais por um número crescente de empresas. Ambos os movimentos culminaram na decisão do Instituto da Criança de estruturar uma equipe para a revisão da sua forma de atuação, viabilizando a ampliação desse trabalho.

Figura 4 – Apresentação dos projetos apoiados, em ordem cronológica do início do apoio dado pelo IC, e impactos sociais.

 Instituto da Criança Projetos Apoiados		
PROJETO	PÚBLICO ALVO	ATUAÇÃO DO INSTITUTO DA CRIANÇA
Família Flordelis RJ	Lar adotivo de 39 crianças e adolescentes em Jacarepaguá.	Apoio integral por 13 anos. Bebês e crianças abandonadas e miseráveis ontem, hoje crianças e adolescentes frequentando escola e alguns já inseridos no mercado de trabalho. Em novembro de 2007 a família conquista sua auto-sustentabilidade.
Lar Sta. Catarina RJ	37 crianças e adolescentes portadores de paralisia cerebral	Aprimoramento do atendimento através do custeio, compra de terreno da nova sede em Petrópolis finalizada e projeto de construção em andamento, com conclusão prevista para 2008.
Lar São José RJ	211 crianças, de 0 a 6 anos, em São João de Meriti	Captação para custeio (até segundo semestre de 2008) da creche cujos pais não têm com quem deixar seus filhos enquanto estão trabalhando.
Recicla Vida RJ	400 pessoas que vivem no lixão de Magé	Construção de um galpão para distribuição de doativos, 2 salas de atendimentos médicos e distribuição mensal de cestas básicas e doações diversas. Em estudo alternativas para geração de renda.
Espaço Cidadão RJ	4230 adultos capacitados de 2003 a novembro de 2007	Método estruturado voltado para a capacitação de cidadãos, pais das crianças atendidas.
Vida Real RJ	34 adolescentes do Complexo da Maré envolvidos com o tráfico de drogas	Implementação de programas educacionais e ocupacionais de pintura de tecidos, informática e reforço escolar.
Abrigo Reviver SP	40 crianças em situação de risco social em SP	Doações de roupas, brinquedos, móveis, alimentos e recursos financeiros para aquisição de materiais de construção e remédios.
Maria Maria RJ	60 crianças e adolescentes de Barros Filho RJ	Implementação de uma lan-house comunitária, com oficinas de informática, além de doações de roupas, brinquedos, móveis e alimentos
Creche Francisca Nubiana - RJ	240 crianças, de 1 a 6 anos, em Vilar dos Teles	Apoio financeiro para reforma da instituição, equipando com mobiliário, além de captação junto a outras ONGs para apoio em sua sustentabilidade.
IMPACTO SOCIAL TOTAL	Total de 661 crianças e adolescentes + 400 famílias sendo mensalmente beneficiadas; 4.230 pais já atendidos pelo Programa Espaço Cidadão.	

Nos três últimos anos, passou por um processo de reposicionamento estratégico de sua gestão. O fenômeno de profissionalização vem sendo observado em todo o Terceiro Setor, em resposta a uma maior regulamentação deste, bem

como ao aumento do número de organizações e, naturalmente, da competitividade por recursos financeiros.

Esse processo foi iniciado no final de 2005, e teve suas diretrizes definidas em um encontro realizado no Rio de Janeiro, no formato de *Workshop* de Planejamento Estratégico para o biênio 2006/2007.

4.2. Planejamento estratégico 2006 / 2007

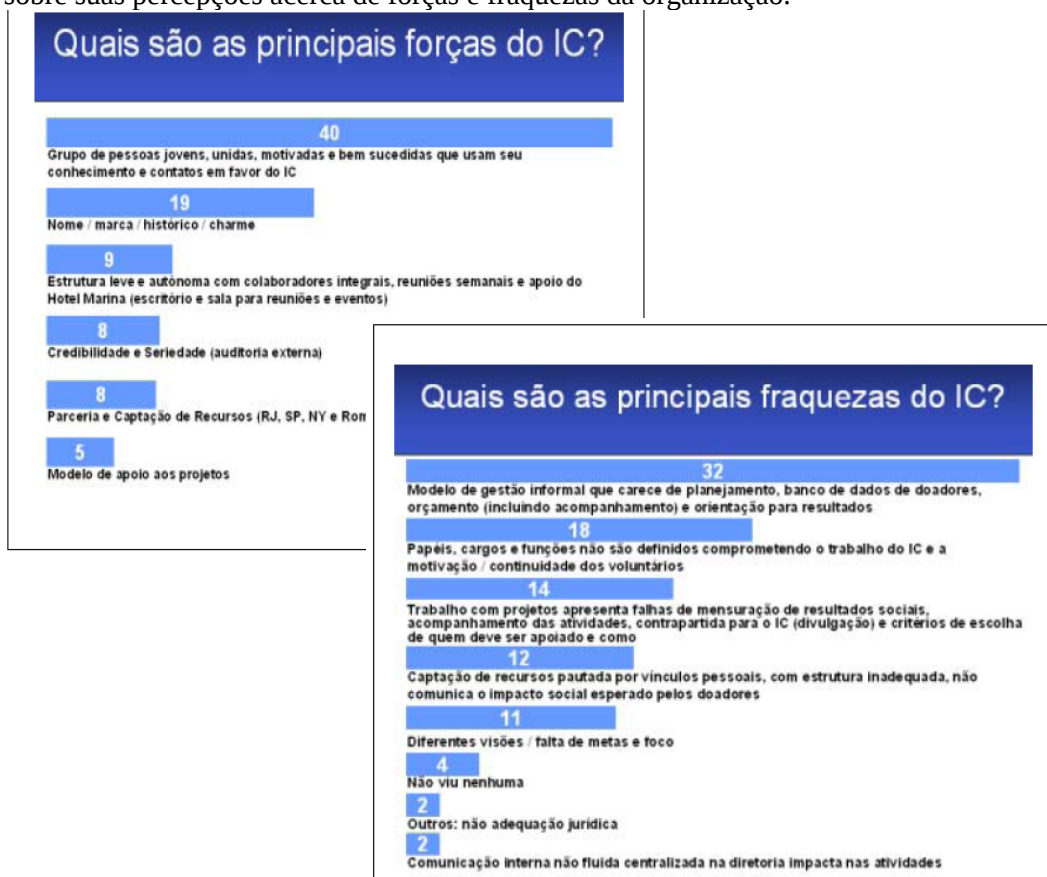
Em 2004, a Diretoria do Instituto da Criança definiu como prioridade estruturar seu escritório central para que a organização estabelecesse uma nova forma de atuação, com a ampliação e sistematização de sua atuação junto a projetos apoiados e parcerias firmadas.

O trabalho do IC sempre foi pautado por seriedade e objetividade na resolução das demandas sociais. No entanto, o apoio vinha sendo dado de forma informal, e sob a condução de 20 a 25 voluntários. Parte desses se encontravam uma vez por semana, contando com um único funcionário contratado para assuntos administrativos. Em 2005, percebendo os resultados sociais, o potencial de transformação daquele trabalho, e o movimento de profissionalização por parte do Terceiro Setor, a Diretoria definiu que iria investir na estruturação de uma equipe que viabilizasse aquele novo posicionamento estratégico.

Ainda em 2005, foi feita a parceria com a *Brazil Foundation*, ONG sediada em Nova Iorque, para captar recursos nos Estados Unidos, e iniciou-se a formação da nova equipe, iniciada pela criação do cargo de Diretoria Executiva. Em janeiro de 2006, um grupo de 25 pessoas se reuniu para um *workshop* de planejamento estratégico bianual e, com a mediação do processo feita por consultores, traçou sua visão para os dois anos seguintes, diretrizes e grandes linhas de ação.

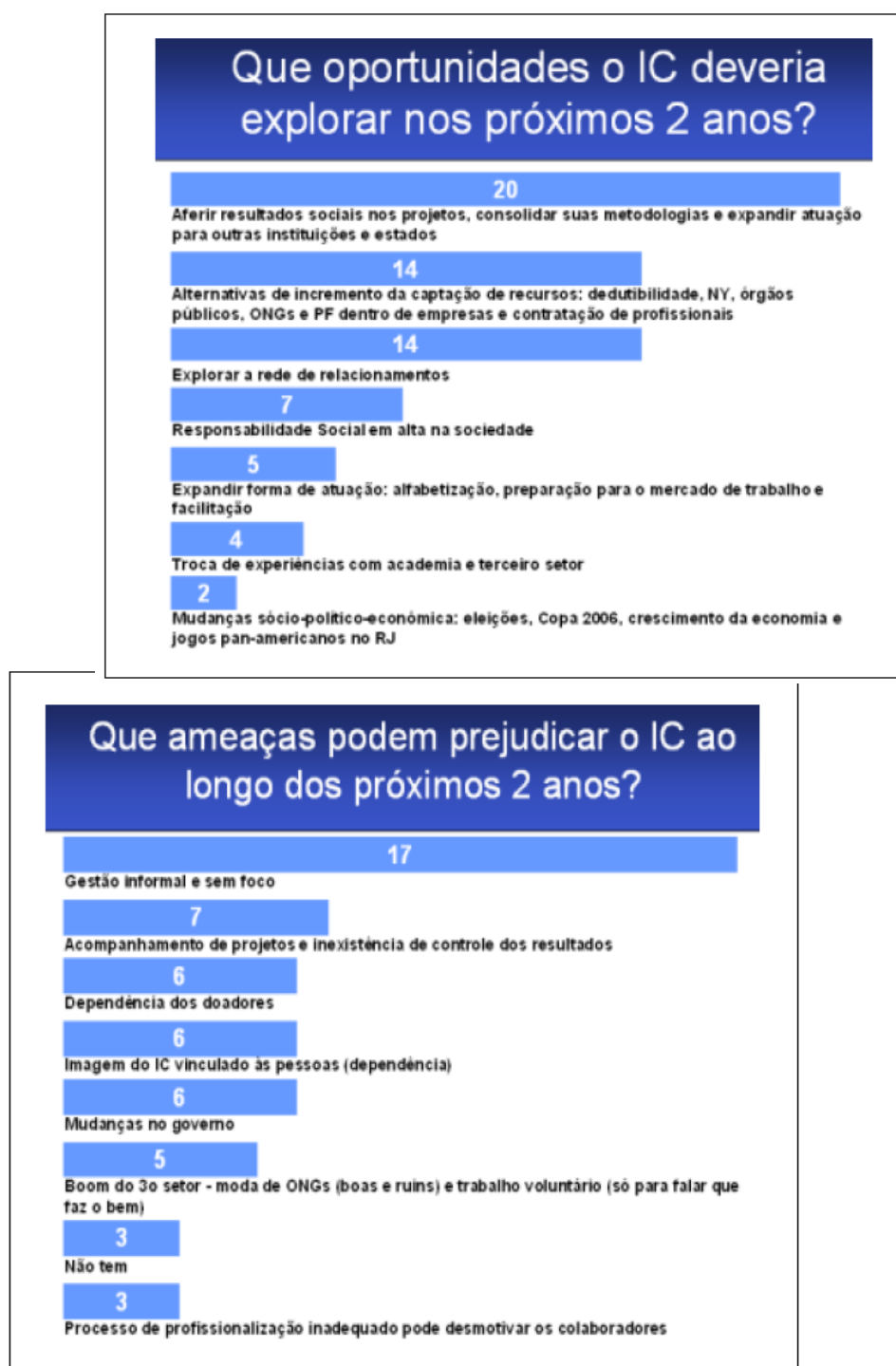
Previamente ao *workshop*, as pessoas foram entrevistadas para que fossem entendidas quais seriam as forças e fraquezas do IC e que ameaças e oportunidades a organização teria em seu caminho. Foram obtidas as seguintes respostas, relacionadas ao número de vezes em que foram citadas dentro das entrevistas realizadas (extraídas do Relatório do I Workshop, estruturado pelos consultores em janeiro de 2006):

Figura 5 – Levantamento realizado junto aos participantes do IC em janeiro de 2006, sobre suas percepções acerca de forças e fraquezas da organização.



Percebeu-se a carência de ferramentas de gestão que viabilizassem o planejamento, execução e controle das atividades. O grupo percebia claramente o potencial da rede de relacionamentos que integrava, e estava ciente de que não poderia ativá-la sem a devida estrutura organizacional. Eram visivelmente necessárias ações que possibilitassem ao Instituto da Criança o salto da visão de curto para médio e longo prazos. Ainda na entrevista prévia junto aos membros mais próximos do grupo, foram detectadas ameaças e oportunidades conforme apresenta a Figura 6.

Figura 6 – Levantamento realizado junto aos participantes do IC em janeiro de 2006, sobre suas percepções acerca de ameaças e oportunidades para a organização.



O grupo teve acesso a essa análise, definiu sua visão de futuro, identificou barreiras e, com base nessas, definiu as ações necessárias para os próximos 2

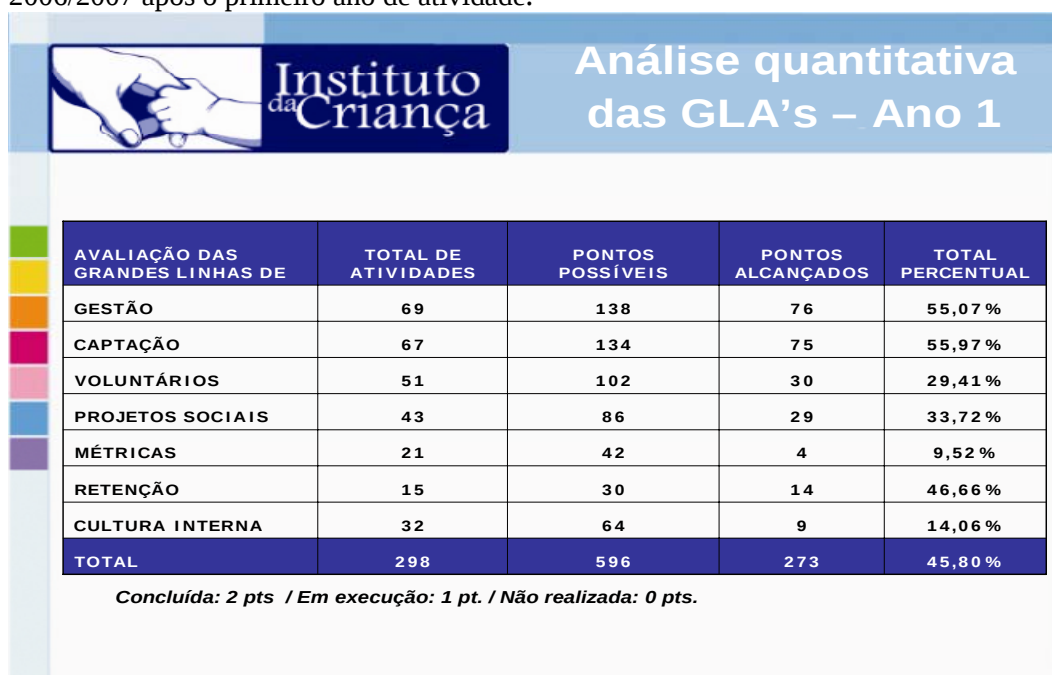
anos. Essas, foram divididas em sete grandes linhas de ação: Gestão, Captação, Projetos Sociais, Métricas, Cultura Interna, Voluntários e Retenção.

Figura 7 – Workshop de Planejamento Estratégico, realizado em janeiro de 2006.



Foram definidas sete grandes linhas de ação (GLA) para a mudança organizacional pretendida. Cada GLA era composta por dezenas de atividades, sendo coordenada por um líder, por vezes voluntário. Após o primeiro ano de trabalho, em dezembro de 2006 o grupo se reuniu e avaliou o avanço obtido. Considerando o período total para cumprimento do plano de trabalho o período de 2 anos, estabeleceu-se como meta para o primeiro ano o atingimento de 40 a 50% do plano de trabalho, conforme Figura 8:

Figura 8 – Apresentação da avaliação das Grandes Linhas de Ação do Plano de Trabalho 2006/2007 após o primeiro ano de atividade.



Para garantir sua sustentabilidade, o IC priorizou as ações relacionadas a gestão, captação e retenção, refletindo melhor resultado nessas GLAs dentro do cumprimento do plano de trabalho. Entre as ações definidas, estava a consolidação das operações do IC nos EUA, a ampliação do trabalho para o Estado de SP, a reforma do estatuto social para um melhor posicionamento frente a empresas dentro de benefícios fiscais, e o aprimoramento da relação com os projetos sociais apoiados, principalmente com o objetivo de definir a atuação do IC junto a esses, e como mensurá-la.

Ainda no início de 2006, o Instituto da Criança elegeu uma nova Diretoria, agregando pessoas que pudessem reforçá-la. Ampliou sua atuação, estabelecendo alguma forma de parceria com o total aproximado de 100 empresas, segmentadas como empresas Mantenedoras, Parceiras ou Apoiadoras (Figura 9).

Figura 9 – Empresas que atuaram em parceria com o IC ao longo de 2006 e 2007, como mantenedoras, parceiras ou apoiadoras.



4.3.

A atividade de captação de recursos do Instituto da Criança

O IC, na busca de obtenção de recursos financeiros, utiliza-se de cinco caminhos:

- o Junto a **peessoas físicas** e **peessoas jurídicas**, arrecada doações sem qualquer benefício fiscal, de forma mensal, ou esporádica;
- o Junto a **peessoas físicas**, incentivando a destinação aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) do valor equivalente a até 6% do imposto de renda devido, para benefício dos projetos apoiados.
- o Junto a **peessoas jurídicas, tributadas sobre o Lucro Real**, com duas possibilidades de benefícios fiscais:
 - Doações ao IC (que detém o título de OSCIP) do valor equivalente a 2% do Lucro Real, com abatimento da doação como despesa operacional;
 - Destinação aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) do valor equivalente a até 1% do imposto de renda devido, para benefício dos projetos apoiados.
- o Realizando **eventos próprios** (bazares e palestras) ou participando de **eventos de terceiros** (de empresas ou pessoas físicas, como aniversários e bodas);
- o Atuando nos EUA, em parceria com a organização não-governamental *Brazil Foundation*, para a arrecadação de doações de pessoas físicas e jurídicas, com benefício fiscal norte-americano.

Muitos dos resultados de captação de recursos não passam pelo fluxo financeiro interno do IC, pois são destinados diretamente aos projetos apoiados, após aprovação de projeto junto aos CMDCA, como pode ser observado a seguir (Quadro 8).

Quadro 8 – Resultados da atividade de captação de recursos financeiros, de 2003 a 2006, em Reais.

 Instituto da Criança Evolução - Captação Financeira 2003 a 2006						
	Doações Pessoas Físicas e Jurídicas	Doações aos Conselhos Municipais com Benefício Fiscal (IR)	Doações Indiretas	Doação Indireta empresa 1	Doação Indireta empresa 2	total
2003	377.346,24	21.500,00				398.846,24
2004	444.894,24	25.500,00	3.360,00			473.754,24
2005	517.432,81	32.200,00	44.726,00	78.542,13	66.164,44	739.065,38
2006	601.649,89	651.816,82	122.441,40	72.546,28	69.012,75	1.517.467,14
					TOTAL	3.129.133,00

* fonte: relatórios financeiros internos

A Diretoria definiu, dentre as prioridades de 2007, a reforma de seu estatuto social, para adequação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), obtendo finalmente o título junto ao Ministério da Justiça em abril de 2007.

Devido à recente obtenção da titularidade de OSCIP, o Instituto da Criança ainda não tem, dentre seus resultados do trabalho de captação de recursos, nenhum depósito em seu nome com benefício fiscal, mas pretende incrementar esse tipo de doação ao longo de 2008, atuando de forma mais freqüente junto a empresas tributadas sobre o Lucro Real.

Junto aos projetos sociais apoiados, a mudança cultural a respeito da relação IC-Projeto é mais lenta, visto que são anos, e, em alguns casos, uma década de uma relação de apoio unidirecional, sem contrapartidas de forma sistematizada. A prestação de contas do uso do recurso era feita sem a utilização de procedimentos que respeitassem as diretrizes contábeis sugeridas pela auditoria e diretrizes legais, seriamente recomendadas pelos advogados.

Esse processo de formalização das relações também é recente em outras organizações não-governamentais, se tornando de forma acelerada como algo imprescindível à operação de uma ONG.

No plano de trabalho do IC para os próximos meses está a formalização jurídica da relação com cada um de seus *stakeholders*. Além da assinatura de termos de parceria com os projetos sociais apoiados, de termos de voluntariado com os voluntários, estão previstas ferramentas de formalização junto a empresas, para garantir a consistência da relação do IC com todos os principais atores de sua rede.

Para atender aos objetivos desse estudo, a rede principal do IC foi mapeada, e definidos como atores estratégicos, conforme exposto no item 2.3.2, que apresenta o Modelo Relacional (*Strategic Network Analysis* - SNA) de Macedo-Soares (2002).

4.4.

Resposta às questões intermediárias propostas

A sessão a seguir tem por objetivo analisar a estratégia do Instituto da Criança, adotando a metodologia de Análise SNA, como propôs Macedo-Soares (2002), adaptada para o caso do IC.

4.4.1.

Questão 1 – qual a estratégia de atuação do instituto da criança?

A metodologia de análise estratégica em questão adota como primeiro passo a identificação da estratégia explícita ou implícita da organização focal.

Para isso, levantou-se toda documentação relacionada à definição e implementação da estratégia do Instituto, priorizando os assuntos que impactam a captação de recursos, principal questão quando se busca a sustentabilidade organizacional. Ainda, buscou-se a opinião das pessoas ligadas ao processo decisório organizacional, utilizando como diretriz o modelo de auto-avaliação de organizações não-governamentais proposto por Drucker (2001).

Não foi encontrada qualquer informação que pudesse atender ao intuito de compreender a estratégia organizacional do IC antes de 2005, pois não havia uma forma sistematizada de gestão. Percebe-se, através do contato com atas de

reuniões e dos registros dos instrumentos contábeis, a inexistência de planejamento das atividades e de utilização dos recursos. A estratégia implícita era de apoio aos projetos de acordo com as prioridades apresentadas em reuniões semanais.

A mudança estrutural e estratégica realizada ao final de 2005, consolidada com a reunião do grupo para a definição de sua estratégia para os anos de 2006 e 2007, abriu ao IC a possibilidade de definição e divulgação dessa estratégia, tornando-a uma estratégia explícita, tendo como missão e visão organizacional:

- **Visão:** *Ser agente de mudança para a construção de uma sociedade igualitária, através do respeito à cidadania e do aprimoramento da qualidade de vida de todos.*
- **Missão:** *Promover a sustentabilidade de projetos e obras sociais, oferecendo apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico. Contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico de crianças, adolescentes e suas famílias, a fim de transformar a realidade em que vivem.*

Conforme já exposto, o IC estabeleceu como prioridade estratégica:

- o fortalecimento de sua gestão,
- ampliação de sua captação (incluindo retenção das parcerias vigentes), dando o mesmo peso à prospecção junto a pessoas físicas e jurídicas, e
- formalização e mensuração de sua relação com os projetos sociais.

De acordo com o levantamento feito com a utilização dos Módulos 1 e 2, existe real comprometimento, por parte das pessoas que participam do processo decisório, com as diretrizes traçadas em 2006.

Dentro da metodologia proposta para o estudo, a primeira etapa a ser cumprida é a caracterização da estratégia, com a utilização de construtos, considerando **tipo, conteúdo e processo**.

A marca do Instituto da Criança sendo considerada por grande parte das pessoas entrevistadas para essa pesquisa, bem como extra-oficialmente, como uma marca forte dentre as organizações do Terceiro Setor no Rio de Janeiro.

Quanto ao **escopo da estratégia**, concluiu-se que o Instituto da Criança possui as seguintes características:

- **Clientes:** Consideramos a definição de clientes utilizada por Drucker (2001): *aqueles que devem ser satisfeitos para que a organização alcance resultados*. Para a aplicação do Modelo de Autoavaliação, foram considerados os seguintes conceitos:

- **Cliente primário** é aquele cuja vida é transformada pelo seu trabalho: o projeto social apoiado. Como explicado anteriormente, dado o foco do presente trabalho, foram também considerados clientes primários empresas (mantenedoras, parceiras, apoiadoras) e doadores pessoa física.
- **Clientes secundários:** são voluntários, membros, fontes de referência, funcionários e outros que devem sentir-se envolvidos e satisfeitos com o resultado da operação da organização.

- **Produtos oferecidos a esses clientes**

A – **Aos projetos sociais apoiados:** o produto final é a transformação social, conquistada através do apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico de suas questões.

B – **Às empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras:** apoio na condução de ações de cunho social, a certeza do uso do recurso para a obtenção de resultados sociais, além de consultoria em Gestão da Responsabilidade Social Corporativa.

C – **Aos Doadores Pessoa Física:** a certeza do uso do recurso para a obtenção de resultados sociais.

- **Escopo Geográfico:** para apoio a projetos sociais (grupo A), em 2007, somente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Na atividade de captação, junto aos grupos B e C, o mercado atualmente trabalhado está em São Paulo, Rio de Janeiro e Nova Iorque.
- **Escopo Vertical:** Foco na captação, direcionamento do recurso, e investimento junto a projetos sociais.
- **Stakeholders:** Foco na captação, direcionamento do recurso, e investimento junto a projetos sociais.

A **Postura Competitiva** recebe um outro entendimento no caso de uma ONG, pois existe uma tendência natural de amenizar o clima de competição, e alimentar o de cooperação. Mas, uma vez adotada a ótica de uma empresa mantenedora que tem, diante de si, dois projetos sociais, como opções excludentes entre si, esses estão em posição de competição.

O Instituto da Criança tem buscado orientação ao cliente e diferenciação por meio de alguns atributos:

- A – Junto a **projetos sociais apoiados**: Seriedade na relação com o público atendido e com a coordenação das instituições, com coerência entre o que é demandado e o que é oferecido como apoio, pontualidade no pagamento do apoio financeiro, respeito à cultura da comunidade assistida.
- B - Junto a **Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras**: seriedade, integridade, transparência em todos os seus processos e resultados, eficiência no cumprimento do plano de trabalho conjunto e na prestação de contas, imagem forte, capilaridade junto a outras empresas, portfolio de projetos sociais para apoio.
- C - Junto a **Doadores Pessoa Física**: seriedade, integridade, transparência em todos os seus processos e resultados, facilidade para pagamento das doações, portfolio de projetos sociais para apoio.

O **Processo Estratégico** passou por significativa transformação nos dois últimos anos. Antes de 2005, o processo decisório estava concentrado na Diretoria, então exercida pelos fundadores e dois voluntários, e as questões estratégicas eram discutidas em uma reunião semanal entre todos os integrantes voluntários. Foi com o objetivo de mudança organizacional, para crescimento do IC e envolvimento de mais pessoas com esse compromisso, que foram envolvidos mais de 25 pessoas para o *workshop* de planejamento estratégico em janeiro de 2006, e dado como desafio a construção de uma visão e missão conjuntas.

O plano de trabalho traçado em janeiro de 2006 norteou os planos de ação dos dois anos, sendo ajustados de acordo com as circunstâncias e principalmente respeitando a experiência que o grupo adquiriu a respeito da gestão no Terceiro Setor. Resultados da execução do Plano de Trabalho são continuamente apresentados nas Reuniões Gerais, que ocorrem semanalmente. Os avanços são

consolidados semestralmente, e apresentados a todo o grupo. Trimestralmente, os relatórios contábeis são apresentados ao Conselho Fiscal, que emite seu parecer à Diretoria. O processo decisório tem, na maior parte das decisões importantes, o seguinte fluxo:

Primeira etapa: todos os assuntos estratégicos, que envolvem mudança organizacional, ou que tenham características específicas, diferentes do padrão, são levados à Diretoria, que se reúne semanalmente, uma hora antes da Reunião Geral.

Segunda etapa: uma vez aprovadas, as decisões estratégicas são levadas ao grupo de colaboradores para verificação da execução das diretrizes com base no Plano de Trabalho vigente.

Terceira etapa: o plano de ação, com destaque às ações prioritárias, são levadas às Reuniões Gerais Semanais, para apresentação a parceiros e voluntários, buscando opiniões e adesões. Nessas reuniões, ocorrem algumas mudanças nos níveis tático e operacional.

O mesmo fluxo está sendo seguido na filial de São Paulo, com a existência de Coordenadores Locais, responsáveis pela gestão, que têm autonomia para a tomada de decisão, dentro das diretrizes estratégicas da matriz. Por ser uma experiência *sui generis*, a relação matriz-filial é baseada em um termo de parceria inicial, que deverá ser revisto após o primeiro ano da operação, em março de 2008. Um dos membros do Conselho Fiscal exerce o papel de Coordenação Estratégica, o que tem garantido a replicação das práticas e a preservação da cultura organizacional.

O perfil das pessoas que são responsáveis direta ou indiretamente pela tomada de decisão foi mapeado para melhor entendimento do Processo Estratégico. O Módulo 1 foi aplicado a 16 pessoas que estavam, ou envolvidas no processo decisório, ou que exerciam influência junto ao mesmo: colaboradores, voluntários mais antigos, Diretoria, Conselheiros Fiscais, consultores em assuntos estratégicos e coordenadores locais.

Quadro 9 – Parte dos Resultados dos Módulos 1 e 2**Como conheceu o IC?**

Amigo (conhece os fundadores)	37,5%
amigo de amigo	43,8%
participa desde o início	18,8%

Há quanto tempo atua no IC?

Há menos de um ano	12,5%
de 1 a 2 anos	37,5%
de 2 a 5 anos	25,0%
Há mais de 5 anos	12,5%
Desde o início	12,5%

Participou do Workshop de Plan. Estratégico 2006/2007?

Sim	50,0%
Não participava do IC	43,8%
Não, pois não pude participar	6,3%

Dedicação semanal ao IC:

até 2 horas	31,3%
de 2 a 5 horas	18,8%
de 5 a 10 horas	12,5%
de 11 a 20 horas	12,5%
mais de 20 horas	6,3%
horário integral ao IC	18,8%

Pretende dedicar mais tempo ao IC no próximo ano?

SIM	37,5%
NÃO	50,0%
NÃO SEI	12,5%

A atual estratégia é adequada, dada a análise SWOT ?

Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	6,3%
ND / NC	31,3%
Concordo	43,8%
Concordo Totalmente	12,5%

O resultado do Módulo 1 nos permite observar que o processo decisório, dentro da rede, está se afastando do centro, que são seus fundadores:

- 43%, ou quase metade do grupo responsável pela decisão não vieram diretamente a convite dos fundadores;
- 37% começaram a atuar nos últimos dois anos;
- 43,8% não participavam do IC em janeiro de 2006.

Foi considerado o conhecimento através de um amigo, quando o respondente conhecia os fundadores (primeiro grau). A expansão geográfica deve intensificar essa tendência.

Observou-se que a maioria não pretende dedicar mais tempo ao IC em 2008, o que é justificável pelo fato de que a Diretoria espera que haja aumento na equipe, e por parte da equipe, que é enxuta, além da mesma expectativa, existe o desejo de que se consolidem os processos internos implementados em 2007.

Quando perguntado a 16 pessoas participantes do processo decisório sobre a concordância a respeito da afirmação: “A atual forma de atuação do IC junto aos parceiros (empresas), voluntários, doadores, é uma boa estratégia de ação para garantir a sustentabilidade da organização?”, foram obtidas como respostas:

Tabela 3 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito da estratégia.

Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	18,8%
ND / NC	25,0%
Concordo	31,3%
Concordo Totalmente	0,0%
não responderam	25,0%

Quando perguntados se acreditavam que o estudo das alianças e redes estratégicas poderia contribuir para uma visão mais concreta de qual deve ser o caminho a percorrer, dentre as pessoas que responderam, somente foram citadas as opções afirmativas.

Tabela 4 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito da contribuição da presente pesquisa

Concordo	37,5%
Concordo Totalmente	37,5%
não responderam	25,0%

4.4.2.

Questão 2 – dadas suas características, a atual estratégia do instituto da criança tem o potencial para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumir seus papéis?

Nesta etapa dos resultados, são identificadas as contingências estratégicas, ou seja, de que forma os fatores políticos, econômicos, socioeconômicos, culturais, e os atores-chave da rede de valor da organização influenciam e geram

implicações para a estratégia da organização em termos de constituírem oportunidades ou ameaças.

Os resultados foram obtidos via pesquisa documental, discussão com profissionais do Terceiro Setor, do meio acadêmico, alguns membros da Diretoria e da equipe.

Visando obter informação complementar, para fundamentar a análise da atual estratégia, foi aplicado um questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, junto aos mesmos 16 respondentes do Módulo 1. Com base nos resultados da aplicação do Módulo 2, obteve-se uma visão mais clara da estratégia do IC, tornando possível a avaliação das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais.

Com base no Modelo de Autoavaliação proposto por Drucker (2001), o que se buscou foi desvelar a visão de futuro desse grupo, para então analisar o potencial da atual estratégia para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave.

Sobre questões que traduzem se o trabalho da organização vem sendo executado com qualidade ou não, foram obtidas as seguintes respostas:

1) Dada a missão do IC de *“Promover a sustentabilidade de projetos e obras sociais, oferecendo apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico. Com isso, contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico de crianças, adolescentes e suas famílias, a fim de transformar a realidade em que vivem.”* De que modo a organização tem cumprido sua missão, desde o planejamento estratégico realizado em 2006?

Tabela 5 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito do cumprimento da missão.

Excelente	6,3%
Bem	68,8%
Regular	25,0%
Mal	0,0%
Muito mal	0,0%

2) Dos grupos abaixo, foram questionados quais seriam os quatro que os respondentes acreditavam que deveriam ser tratados com prioridade (percentual refletindo o número de vezes em que a opção foi marcada dentre os respondentes).

Tabela 6 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito de que projetos devem ser tratados com prioridade

Projetos Sociais apoiados	100,0%
Voluntários	37,5%
Empresas Mantenedoras	93,8%
Empresas Parceiras	50,0%
Empresas Apoiadoras	18,8%
Doadores Mensais	68,8%
Doadores Esporádicos	18,8%
Funcionários	25,0%
Governo	0,0%
Outros	0,0%

3) Buscou-se conhecer a percepção dos respondentes se o Instituto da Criança enfrenta desafios no tocante à sua sustentabilidade (captação de recursos) devido a:

Tabela 7 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito de fatores que criam desafios para IC, no tocante à sua sustentabilidade (captação de recursos)

	Curto Prazo	Longo Prazo	Ambo s	Não agora	Não responderam
Variações na demografia	6,3%	43,8 %	6,3%	37,5%	6,3%
Variações nas circunstâncias da comunidade	18,8%	31,3 %	37,5 %	6,3%	6,3%
Tendências culturais ou sociais?	18,8%	31,3 %	25,0 %	6,3%	18,8%
Tendências na economia ou nas condições de financiamento?	25,0 %	25,0 %	18,8%	12,5%	18,8%

Política, legislação ou regulamento?	6,3%	37,5%	31,3%	12,5%	12,5%
Concorrência?	43,8%	6,3%	18,8%	12,5%	18,8%
Novas tecnologias, modelos ou métodos?	43,8%	18,8%	12,5%	6,3%	18,8%

Parece haver uma percepção por parte do grupo ligado direta e indiretamente ao processo decisório de que dois aspectos representam desafios no curto prazo: a concorrência e o surgimento de novas tecnologias ou métodos, muito provavelmente influenciados pela percepção da profissionalização do Terceiro Setor.

4) Buscou-se conhecer também a percepção dos respondentes em relação às oportunidades potenciais, solicitando aos mesmos que avaliassem se elas são viáveis em curto prazo, em longo ou em ambos.

Tabela 8 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito de oportunidades potenciais, e as respectivas viabilidades em curto e/ou longo prazos.

	Curto Prazo	Longo Prazo	Ambos	Não responderam
A) Tratar questões ou condições que despertam o interesse hoje do IC?	56,3%	0,0%	18,8%	25,0%
B) Preencher lacunas em sua área de atuação?	43,8%	18,8%	31,3%	0,0%
C) Atender aos interesses de parceiros ou doadores potenciais?	62,5%	0,0%	25,0%	12,5%
D) A organização estabelecer um novo padrão de desempenho?	62,5%	12,5%	12,5%	6,3%

A opinião de que há oportunidades ainda inexploradas é unânime entre os entrevistados. Percebeu-se a satisfação com as transformações conquistadas desde o início de 2006, mas uma vontade ainda maior de agilizar as mudanças necessárias para o aproveitamento do real potencial da rede de relacionamentos.

Na avaliação da relação dos IC com os diferentes grupos de clientes, constatou-se diferença entre o que se acredita ser e o que é percebido. Como pode ser observado na Tabela 9 foram feitas duas perguntas:

- “*Você concorda que os grupos abaixo sejam tratados como clientes da organização?*”

E, em seguida:

- “*E, no dia-a-dia, os grupos abaixo são, de fato, tratados como clientes da organização?*”

Na Tabela 9, para comparação, foram destacadas em cor amarela as respostas com maior percentual de incidência, e em todas as opções é possível observar a discrepância entre o que se acredita, e o que se percebe sobre o dia-a-dia.

Tabela 9 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito do tratamento dos grupos pelo IC, versus a percepção a respeito da prática.

Você concorda que os grupos abaixo devam ser tratados como clientes da organização?

Voluntários	
Discordo Totalmente	6,3%
Discordo	0,0%
ND / NC	12,5%
Concordo	37,5%
Concordo Totalmente	43,8%

E, no dia-a-dia, os grupos abaixo são, de fato, tratados como clientes da organização?

Voluntários	
Discordo Totalmente	6,3%
Discordo	37,5%
ND / NC	18,8%
Concordo	37,5%
Concordo Totalmente	0,0%

Empresas Mantenedoras	
Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	0,0%
ND / NC	12,5%
Concordo	18,8%
Concordo Totalmente	68,8%
Empresas Parceiras	
Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	0,0%
ND / NC	12,5%
Concordo	37,5%
Concordo Totalmente	50,0%
Empresas Apoiadoras	
Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	0,0%
ND / NC	25,0%
Concordo	37,5%
Concordo Totalmente	37,5%
Doadores	

Empresas Mantenedoras	
Discordo Totalmente	0,0%
	12,5
Discordo	%
	18,8
ND / NC	%
Concordo	56,3
	%
Concordo Totalmente	12,5
	%
Empresas Parceiras	
Discordo Totalmente	0,0%
	12,5
Discordo	%
	12,5
ND / NC	%
Concordo	75,0
	%
Concordo Totalmente	0,0%
Empresas Apoiadoras	
Discordo Totalmente	0,0%
	12,5
Discordo	%
	18,8
ND / NC	%
Concordo	68,8
	%
Concordo Totalmente	0,0%
Doadores	

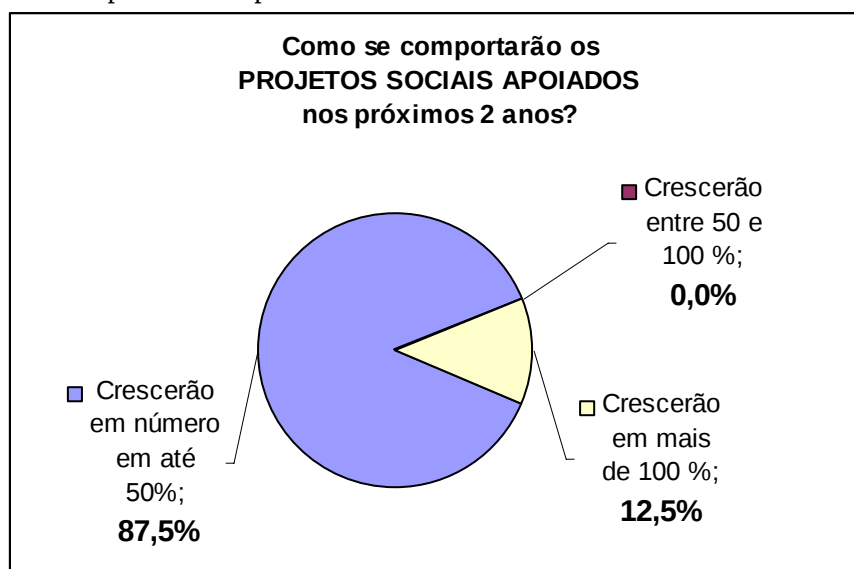
Discordo Totalmente	0,0%	Discordo Totalmente	0,0%
Discordo	0,0%	Discordo	0,0%
ND / NC	6,3%	ND / NC	18,8%
Concordo	37,5%	Concordo	68,8%
Concordo Totalmente	56,3%	Concordo Totalmente	12,5%
Funcionários		Funcionários	
Discordo Totalmente	6,3%	Discordo Totalmente	6,3%
Discordo	6,3%	Discordo	18,8%
ND / NC	12,5%	ND / NC	12,5%
Concordo	31,3%	Concordo	50,0%
Concordo Totalmente	43,8%	Concordo Totalmente	12,5%

Portanto, existe diferença entre o que se acredita ser e o que se percebe ser na prática, junto a todos os públicos. Importante considerar que a organização ainda se encontra em período de transição, de implementação de uma visão traçada pelo grupo. A tendência natural, em qualquer processo de mudança, é que se atenua a percepção da distância entre teoria e prática.

Em seguida, junto aos mesmos 16 respondentes, ainda com o uso do Módulo 2, buscou-se coletar as expectativas quanto ao crescimento nos próximos dois anos, sendo obtidas como respostas mais frequentes:

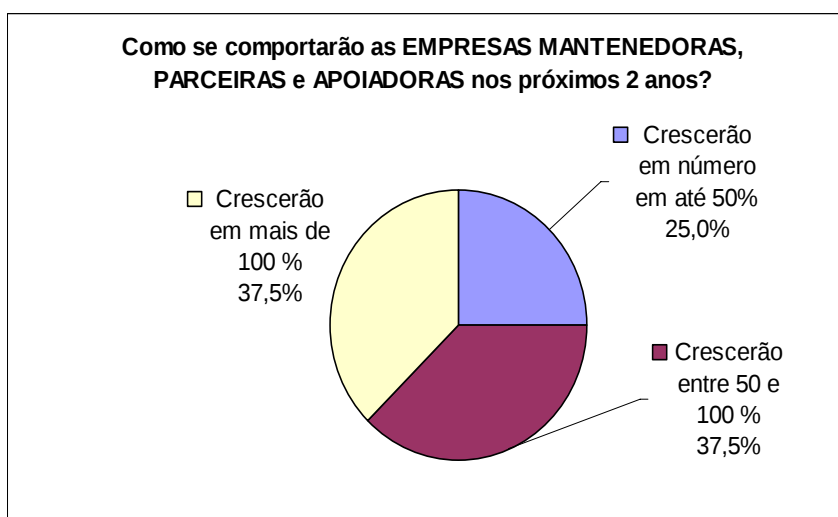
- Os projetos sociais apoiados crescerão em até 50% - **87,5% das respostas**

Figura 10 – Expectativas quanto ao crescimento do número de projetos sociais apoiados nos próximos dois anos



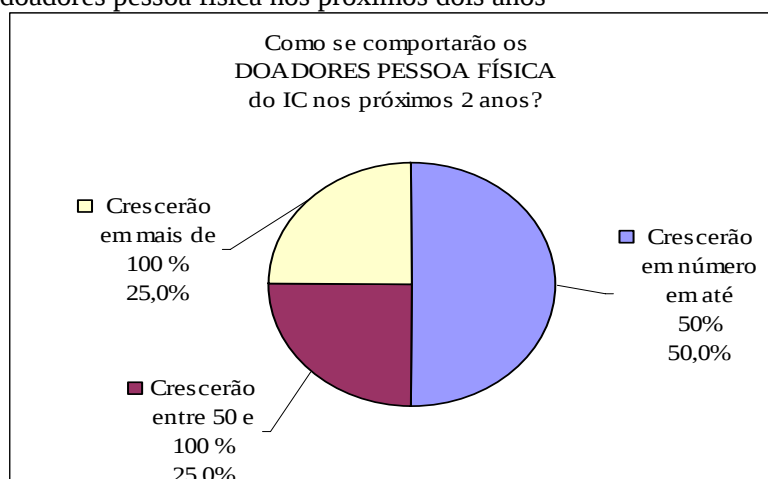
- As empresas mantenedoras, parceiras e apoiadoras crescerão mais de 50% para a maioria dos respondentes, sendo que 37,5% acreditam que crescerá mais de 100%, conforme mostra o Gráfico 2:

Figura 11 – Expectativas quanto ao crescimento do número de empresas atuando em parceria nos próximos dois anos



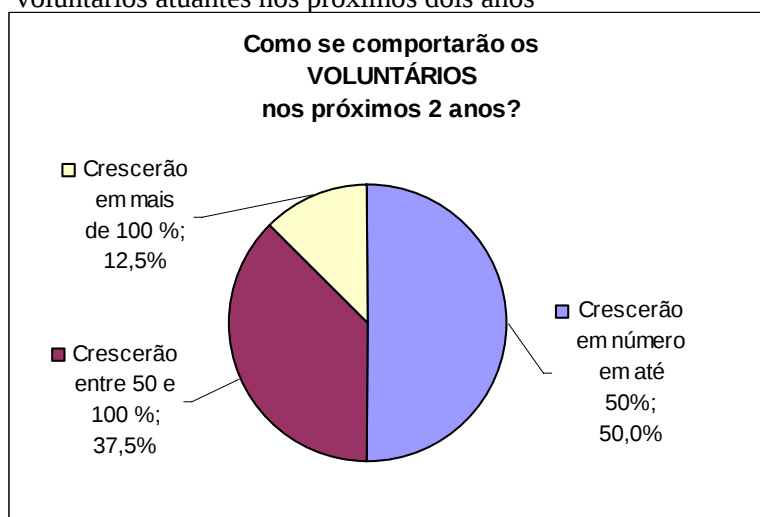
- Os doadores pessoa física, para a maioria, crescerão em até 50%, mas se somarmos os que opinaram por um crescimento entre 50% e 100% ou por um crescimento maior que 100%, teríamos, também, metade do grupo (figura 12).

Figura 12 – Expectativas quanto ao crescimento do número de doadores pessoa física nos próximos dois anos



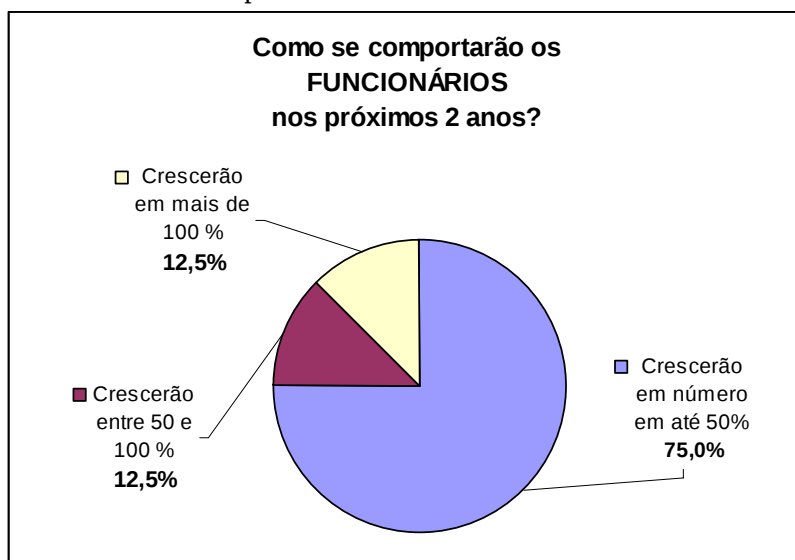
- As respostas a respeito do comportamento dos voluntários seguiram uma distribuição similar, apresentando 50% do grupo optando pela opção de que crescerão em até 50%, mas se somarmos os que opinaram por um crescimento entre 50% e 100% ou por um crescimento maior que 100%, teremos 50% do grupo acreditando nessa opção (Figura 13).

Figura 13 – Expectativas quanto ao crescimento do número de voluntários atuantes nos próximos dois anos



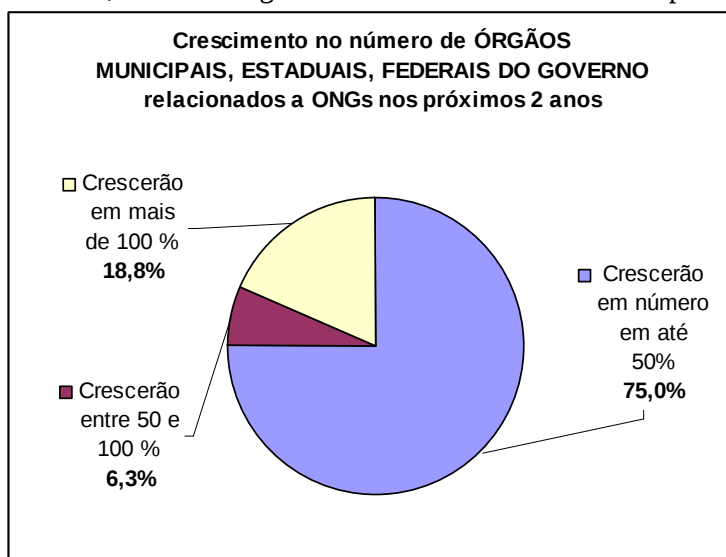
- Os funcionários, por sua vez, crescerão em até 50% para a maioria dos respondentes (75%), conforme apresenta o Figura 14.

Figura 14 – Expectativas quanto ao crescimento do número de funcionários nos próximos dois anos



- Os órgãos municipais, estaduais, federais do governo relacionados a ONGs nos próximos 2 anos, por sua vez, também crescerão em até 50% para a maioria dos respondentes (75%) – ver Figura 15

Figura 15 – Expectativas quanto ao crescimento do número de órgãos municipais, estaduais, federais do governo relacionados a ONGs nos próximos dois anos



Uma importante questão que foi levantada ainda no Módulo 2, seguindo as diretrizes do Modelo de Autoavaliação de Drucker (2001), foi o grau de atenção direcionado a cada atividade do IC. Primeiramente, foi avaliado projeto a projeto, aqui destacadas, na Tabela 10 as respostas com as maiores frequências:

Tabela 10 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito do grau de atenção direcionado a cada projeto social apoiado pelo IC.

Família Flordelis	
Mais atenção	0,0%
Menos atenção	62,5%
Analisar	25,0%
Não responderam	12,5%
Lar Santa Catarina	
Mais atenção	62,5%
Menos atenção	18,8%
Analisar	6,3%
Não responderam	12,5%
Recicla Vida (Bongaba)	
Mais atenção	6,3%
Menos atenção	31,3%
Analisar	50,0%
Não responderam	12,5%
Lar São José	
Mais atenção	68,8%
Menos atenção	12,5%
Analisar	6,3%
Não responderam	12,5%
Espaço Cidadão	
Mais atenção	81,3%
Menos atenção	0,0%
Analisar	6,3%
Não responderam	12,5%
Vida Real	
Mais atenção	75,0%
Menos atenção	0,0%
Analisar	12,5%
Não responderam	12,5%
Abrigo Reviver	
Mais atenção	50,0%
Menos atenção	12,5%
Analisar	25,0%

Não responderam	12,5%
Maria Maria	
Mais atenção	50,0%
Menos atenção	6,3%
Analisar	31,3%
Não responderam	12,5%
Creche Francisca Nubiana	
Mais atenção	68,8%
Menos atenção	6,3%
Analisar	12,5%
Não responderam	12,5%

Observa-se que a Família Flordelis foi vista como um projeto social que mereceria menos atenção, dada a missão organizacional. E o trabalho vem, de fato, sendo feito para acelerar a autosustentabilidade da família, e não mais receber apoio financeiro do IC. A Diretoria definiu que, a partir de novembro último, o apoio financeiro seria suspenso. A decisão do posicionamento do IC junto a cada projeto deverá ser feita no planejamento estratégico do biênio 2008/2009.

Posteriormente, foram avaliados os principais processos internos do IC no tocante à dedicação de esforços ser intensificada, amenizada ou avaliada (Tabela 11).

Tabela 11 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório a respeito do grau de atenção direcionado a cada atividade do IC.

Desenvolvimento Financeiro	
Mais atenção	93,8%
Analisar	6,3%
Gestão de Recursos Humanos	
Mais atenção	93,8%
Menos atenção	6,3%
Gestão e Implementação de mecanismos de Governança	
Mais atenção	56,3%

Menos atenção	18,8%
Analisar	25,0%
Implementação de Métricas	
Mais atenção	81,3%
Menos atenção	12,5%
Analisar	6,3%
Aprimoramento da Gestão dos Projetos Sociais	
Mais atenção	93,8%
Analisar	6,3%
Captação de Recursos	
Mais atenção	87,5%
Menos atenção	12,5%
Marketing, e reforço de imagem	
Mais atenção	43,8%
Menos atenção	37,5%
Analisar	18,8%
Operação IC nos EUA	
Mais atenção	50,0%
Menos atenção	31,3%
Analisar	18,8%
Operação IC em SP	
Mais atenção	62,5%
Menos atenção	25,0%
Analisar	12,5%
Operação do IC na BA – abertura de nova filial	
Mais atenção	6,3%
Menos atenção	25,0%
Analisar	62,5%
Não responderam	12,5%

A abertura de uma nova filial do IC na Bahia, neste momento, ainda é vista como um esforço a ser analisado, visto por alguns como uma decisão prematura, dadas as demais prioridades. Os processos internos que mais demandam atenção, de acordo com esse levantamento de percepções são: Desenvolvimento Financeiro, Gestão de Recursos Humanos (inclui equipe e voluntários), Aprimoramento da Gestão dos Projetos Sociais (que inclui, naturalmente, a adoção de métricas) e Captação de Recursos.

Ambas as análises, de esforços direcionados aos projetos sociais apoiados, e aos principais processos internos possibilita observar algumas questões:

- A visão do grupo responsável pela direção da organização a respeito de prioridades. E essa opinião do grupo demonstra que existe o intuito de dispor de mais energia para muitas frentes, sendo uma possível falta de definição clara da estratégia e suas prioridades;
- Tendências futuras, pois torna possível identificar forças vigentes dentro do processo decisório;
- Opiniões são expostas com a ponderação de todos os esforços organizacionais, elevando para o nível mais estratégico o processo decisório;
- A visão mais generalista do que é possível operacionalmente;
- Avaliar se a estratégia explícita está compatível com a implícita.

Foi também questionado aos membros do referido grupo se acreditavam que deveria-se alterar a atual missão do IC, e foi obtido como resposta com maior incidência o NÃO (Figura 16).

Figura 16 – Percepção das pessoas participantes do processo decisório sobre a necessidade de alteração da missão da organização



A percepção de que a missão deveria ser alterada tem origem na insatisfação em relação ao papel do IC na promoção da sustentabilidade de alguns projetos sociais. Alguns dos entrevistados acreditam que o IC precisa construir metas claras dentro da sua atuação junto a cada projeto, para conseguir cumprir sua missão de promoção da sustentabilidade.

Após avaliar as opiniões sobre a visão de futuro, foram então identificadas e classificadas as contingências estratégicas, em termos de fatores políticos, socioeconômicos, culturais e legais, bem como os atores estratégicos chave na rede de valor do Instituto da Criança.

A metodologia de Macedo-Soares sugere uma pesquisa no que se diz respeito às implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais, analisando-as em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Com base em pesquisa documental, e na discussão dos aspectos com pessoas atuantes no Terceiro Setor, no meio acadêmico, membros da Diretoria e da equipe do IC, estruturou-se um quadro que possibilitasse a identificação de oportunidades e ameaças. Os resultados estão resumidos na Tabela 12 a seguir:

Tabela 12 – Implicações Estratégicas dos fatores macro-ambientais nos níveis Internacional, País e Terceiro Setor

Ambiente Político	Nível Internacional	Nível País	Nível Terceiro Setor	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Forma de governo		<i>O governo democrático parece estar consolidado, estando o Brasil vivendo um período de estabilidade desde o início da nova república. A questão de reeleições continua sendo uma incógnita a ameaçar o sistema democrático.</i>	<i>A intensificação das ações sociais do governo com os programas do Fome Zero podem impactar o trabalho de ONGs que não atuam com dinheiro público, seja por substituição, ou tentativa de concentração das ações sociais pelo governo.</i>		<i>Proliferação do número de ONGs visando meramente a captação de recursos públicos como instrumentalização política.</i>

Ideologia política	<i>Influência internacional de lideranças não-democráticas na América Latina poderá ter impacto na política brasileira. Ainda, o estado de guerra constante entre ocidente e oriente desloca esforços mundiais para a construção da paz em detrimento do combate à pobreza e desigualdade.</i>	<i>Os partidos políticos encontram-se em uma fase de desconfiança por parte da população, e, diante dos escândalos de corrupção, sem consequências para os infratores, houve um enfraquecimento do pensamento coletivo para o individualista.</i>	<i>Instalação da CPI das ONGs no Congresso Nacional poderá ter impacto na credibilidade de todo o setor, tornando mais transparente sua atuação.</i>	<i>A busca de alternativas de atuação social pela sociedade civil tem contribuído significativamente para o fortalecimento das ONGs. A ação subsidiária das ONGs é crescente.</i>	
Estabilidade do governo		<i>A onda de escândalos de corrupção tem abalado a credibilidade nos sistemas de governo, chegando a abalar a própria crença na democracia. A popularidade do Presidente Lula garantiu sua reeleição. Os programas sociais contribuíram para tal.</i>	<i>Diante de um cenário de estabilidade do governo, organizações não-governamentais adquirem uma visão de mais longo prazo para sua atuação.</i>	<i>A escassez de recursos públicos, que são muitas vezes mal aplicados, fazem do trabalho social realizado pelas ONGs, pautado por resultados e transparência, um caminho possível.</i>	<i>Confronto com as políticas assistencialistas.</i>

Ambiente Socioeconômico					
Cenário Macro-Econômico	<i>O ano de 2007 foi marcado por momentos críticos nas principais bolsas mundiais impactadas pela crise da hipoteca norte-americana, e por crescente déficit causado pelos gastos de guerra.</i>	<i>Crescimento da economia apresenta índices satisfatórios, embora abaixo da média mundial e regional.</i>	<i>É decrescente o fluxo de recursos financeiros estrangeiros para aplicação em fins sociais no Brasil. Alega-se que o problema no Brasil não é geração de renda, mas sua distribuição. Cresce o fluxo de entrada de recursos internacionais para apoio a ONGs internacionais na Amazonia, cujo número é também crescente com fins, a priori, de estudos ambientais.</i>	<i>As ONGs mais estruturadas terão maior vantagem competitiva.</i>	<i>Escassez de recursos gera maior competitividade entre as ONGs, e trata-se de um "mercado" cujos competidores agem com pouca transparência.</i>
	<i>O comércio internacional ameaça crescentemente a indústria nacional. Países como China e Índia apresentam novas e inesperadas ameaças de desindustrialização no Brasil.</i>	<i>Desvalorização do Dólar Americano frente ao Euro e ao Real. Apesar das altas taxas de juros, cresce o incentivo ao crédito. Crescimento do microcrédito.</i>		<i>Sistema financeiro tem procurado aumentar a oferta de crédito junto a comunidades carentes (microcrédito).</i>	

	<i>Brasil é a 10ª maior economia mundial, de acordo com o Banco Mundial (2006), mas ocupa o 69º lugar no ranking do IDH (Relatório de DH do PNUD, 2006)</i>	<i>Internacionalização de empresas brasileiras e abertura de capital em bolsas. Crescente busca, por empresas, de adoção de práticas responsáveis em relação às questões social e ambiental.</i>		<i>Atuação das ONGs passa a ser vista como instrumento de operacionalização da responsabilidade social corporativa.</i>	
	<i>O governo de George W. Bush tem sua aceitação em queda, principalmente devido à permanência dos EUA na Guerra no Iraque e Afeganistão e seus excessos na luta anti-terror.</i>			<i>É possível uma maior atuação junto a brasileiros residentes nos EUA, aproveitando a renúncia fiscal do governo americano de doações feitas a ONGs.</i>	
População e níveis de renda	<i>Países emergentes apresentam taxas de crescimento populacional mais elevadas. Crescimento econômico dos países asiáticos.</i>	<i>Embora tenha havido pequenas mudanças, permanece grande a concentração de renda: 10% dos mais ricos possuem 45,8% da renda nacional.</i>	<i>Continuam ocorrendo movimentos migratórios e o êxodo rural, com a conseqüente marginalização de vastas e crescentes camadas populacionais, nas periferias das áreas metropolitanas.</i>	<i>O crescimento da problemática social, com o crescimento urbano desordenado, traz uma percepção ainda mais nítida da demanda progressiva por atuação de transformação social nos centros urbanos.</i>	<i>Problemas sociais, de dimensões cada vez maiores, têm tornado a vida em sociedade cada vez mais complexa, e podem trazer a sensação de incapacidade por parte do Terceiro Setor de lidar com os mesmos.</i>

Infra-estrutura social		<i>Ainda é grave o problema do trabalho infantil. A PNAD de 2002 constatou que havia, no país, 5,4 milhões de crianças e adolescentes de 5 a 17 anos trabalhando, ou 12,6% dos 43,3 milhões de pessoas nessa faixa de idade.</i>	<i>Ênfase crescente na elaboração de indicadores socioambientais.</i>		
Recursos naturais	<i>Divulgação de novo relatório (novembro de 2007) sobre impactos do aquecimento global do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas da ONU (IPCC) demonstra que o tempo para agir contra as mudanças climáticas está se esgotando.</i>	<i>O uso sustentável dos recursos naturais do Brasil é reconhecido como um grande desafio e uma alta prioridade. Observa-se a mudança cultural nesse sentido, por parte das pessoas e também empresas.</i>	<i>Crescimento do número de ONGs relacionadas à proteção do meio-ambiente.</i>	<i>Dar maior importância à questão ambiental dentro das atividades do IC.</i>	<i>Se a preocupação com as questões ambientais for maior que aquela relacionada às questões sociais, provavelmente haverá mais oportunidades para ONGs com perfil ambiental.</i>

Política monetária e fiscal	<i>Uma ampla parcela dos ganhos decorrentes do aumento das vendas e do consumo tem retornado aos países investidores, seja sob forma de gastos com insumos e equipamentos, seja sob forma de remessa de lucros ou pagamento de dividendos e royalties.</i>	<i>Cresce a crítica à atual carga tributária brasileira, sobretudo com a votação sobre a continuidade da CPMF. Amplia-se a discussão sobre as consequências negativas da alta carga tributária sobre empresas e funcionários, e a possível consequência de diminuição da parcela que estes setores estariam dispostos a investir em ações sociais e de cunho ambiental.</i>	<i>A atual política fiscal brasileira dá poucas opções de doação, por parte de pessoas físicas e jurídicas, com a possibilidade de abatimento em impostos. A única opção hoje existente para pessoa física requer um posterior acompanhamento para emissão dos documentos necessários.</i>	<i>Demonstrar aos governos locais o potencial de retenção dos recursos no Estado do Rio de Janeiro, que seriam destinados, como Imposto de Renda, ao Governo Federal. Ainda, quanto a qualquer outro tributo, criar projetos que possam ser acompanhados como piloto para novas formas de atuação social.</i>	
Tecnologia	<i>Com a utilização crescente da internet, amplia-se o acesso a informação sobre como as atividades relacionadas à área social podem ser realizadas, trazendo respostas mais imediatas às questões de ordem mundial.</i>	<i>Crescente acesso à informática por parte das camadas menos favorecidas economicamente.</i>	<i>Com o progresso no profissionalismo do setor, ocorre também a crescente utilização da tecnologia nos processos.</i>	<i>Com a tecnologia mais acessível, aumentam as possibilidades de soluções para problemas sociais, e as ONGs podem se beneficiar disso, sobretudo para trabalhar em rede.</i>	
Estrutura e Dinâmica Social		<i>Com base PNAD 2002 (IBGE), no Brasil, o setor Agrícola emprega 20,6%, contra 13,5% na Indústria, 33,9% em Serviços e 17,2% em Comércio e Reparações.</i>	<i>A desigualdade social é cada vez mais visível nos grandes centros urbanos, onde pobreza e riqueza dividem os mesmos espaços. Essa proximidade tem sido um facilitador ao crescimento do setor.</i>	<i>A visibilidade da desigualdade social nos grandes centros urbanos traz para o cotidiano da sociedade civil a demanda por alguma forma de atuação, levando muitas pessoas a procurar ONGs.</i>	

Ambiente Cultural					
Costumes e normas sociais	<i>Cresce no mundo a busca por certificação no tangente à responsabilidade socioambiental.</i>	<i>Aumento da violência nos centros urbanos. Entre 1991 e 2000, no Brasil, aumentaram em 95% as taxas de mortalidade por homicídios com uso de armas de fogo, entre homens de 15 a 24 anos. (IBGE)</i>			
Valores e crenças	<i>Movimento de órgãos internacionais em defesa da adoção do desenvolvimento sustentável, da proteção do meio-ambiente, e da mudança urgente de atitude por pessoas, empresas e governos.</i>	<i>Crescente preocupação com o meio ambiente, sobretudo com a divulgação do Relatório do IPCC.</i>		<i>Fazer o bem e ser ecologicamente correto gradativamente passam a ser atitudes cada vez mais valorizadas na sociedade.</i>	
Educação		<i>Universalização do ensino fundamental no Brasil, mas com permanência de baixa qualidade, e baixo rendimento escolar. Continua em queda a taxa de analfabetismo entre a população de 15 anos ou mais: de 17,2% em 1992 para 11,8% em 2002 (IBGE).</i>	<i>Diante da precariedade do ensino no país, aumenta a tendência à valorização de atividades voltadas para a educação por parte do Terceiro Setor.</i>		

			<i>A cultura do trabalho voluntário e do envolvimento com questões sociais e ambientais ganha espaço crescente dentro das instituições de ensino. Torna-se cada vez mais comum a inclusão do trabalho- junto a ONGs como pré-requisito para a avaliação do aluno dentro do ensino escolar e universitário.</i>	<i>Atração de voluntários com formações e faixas etárias diversas, possibilitando novas idéias e práticas. Possível atração de doações por parte desse público.</i>	
Mercado de trabalho	<i>Ascensão da China e outros países asiáticos, atraindo importantes produções para seu país, tornando o mercado de trabalho mais complexo para os demais.</i>	<i>O percentual de jovens que apenas estudam é decrescente, e vai caindo com a idade: é de 59,1% para a faixa de 15 a 17, cai para 29,1% na faixa de 18 e 19 e passa para apenas 11,6% no grupo de 20 a 24 anos. (IBGE)</i>	<i>Crescente atração de profissionais do segundo para o Terceiro Setor, que, em linhas gerais, ainda remunera com valores inferiores, mas tem apresentado crescimento dentro do contexto de conscientização das empresas.</i>	<i>Atração de profissionais qualificados para os quadros funcionais das ONGs.</i>	
Ambiente Legal					
Legislação		<i>O Judiciário brasileiro passa por fortalecimento com a imagem positiva do Supremo Tribunal Federal. No entanto, predomina o sentimento de impunidade, principalmente quando o criminoso pertence a classes economicamente favorecidas.</i>	<i>A legislação que rege os benefícios fiscais traz alternativas limitadas para a captação de recursos por parte das ONGs.</i>	<i>Dada a complexidade e limitação de alternativas de captação, as ONGs com experiência no assunto têm oportunidade crescente junto a empresas.</i>	<i>As ONGs inedôneas, impunes, podem manchar de forma preocupante a imagem das ONGs em geral, sendo mais um complicador para a captação de doadores e parceiros.</i>

A avaliação dos dados coletados trouxe novas sugestões para a análise estratégica pretendida. Foram detectadas diversas oportunidades e algumas ameaças, sendo a maioria no ambiente socioeconômico. Entende-se que o Terceiro Setor vive um momento de expansão e de inserção nas atividades econômicas do país, e mesmo as ameaças existentes não diminuem sua atratividade.

Analizando as oportunidades do quadro apresentado, de forma integrada, destacam-se:

- A busca por atuação social por parte da sociedade civil, alinhada com a descrença na atuação do Estado, tornam o trabalho em ONGs, reconhecidas pela seriedade, um caminho possível, causando o aumento pela procura por essas organizações por parte de pessoas físicas e jurídicas;
- O decréscimo da entrada de recursos internacionais para fins sociais no Brasil, somada à complexidade e limitação de alternativas de captação de recursos trazem às ONGs com experiência no assunto uma oportunidade crescente de atuar também junto a empresas, que estão progressivamente buscando um posicionamento institucional mais responsável nas áreas social e ambiental;
- Fazer o bem e trabalhar em prol do desenvolvimento sustentável são, e serão, cada vez mais, considerados como fundamentais na vida em sociedade, e a credibilidade da organização deverá ser o fator determinante na escolha de que ONG apoiar;
- Existe um número considerável de pessoas nos EUA que podem colaborar com IC, utilizando o benefício fiscal americano, e não sabem como. Com um posicionamento também voltado para a proteção do meio-ambiente, o IC poderá ser uma opção completa de apoio a projetos no Brasil;
- O mecanismo de destinação de parte do Imposto de Renda da pessoa física e da pessoa jurídica para os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente ainda é pouco utilizado, sobretudo no Estado do Rio de Janeiro. A mobilização em conjunto com outras organizações

não-governamentais, governos municipal e estadual e empresas pode trazer resultados muito positivos, no sentido de manter parte dos recursos no Estado do Rio de Janeiro, em benefício de projetos ligados à criança e ao adolescente;

- O crescimento previsto para o microcrédito no Brasil pode trazer oportunidades de atuação para as ONGs, que têm penetração nas camadas economicamente mais carentes da sociedade.

E em relação à ameaças, destacam-se:

- A proliferação do número de ONGs, visando meramente desvio de dinheiro público e privado captado com uso de benefícios fiscais, denigre a imagem das ONGs, dificultando ainda mais o trabalho de captação de recursos;
- O aumento do número de ONGs competindo pelo mesmo volume de recursos traz progressivo ambiente de competitividade entre essas organizações. Refletindo sob o prisma de mercado, existe uma característica que pode ser interpretada como ameaça: a atuação de grande parte das ONGs com pouca transparência;
- Os problemas sociais, cada vez mais complexos e crescentes, podem trazer a sensação de inabilidade por parte do Terceiro Setor de lidar com os mesmos. É preciso suprir a sociedade civil com resultados tangíveis para alimentar a crença em seu poder de transformação social;
- A importância que tem sido dada às questões ambientais pode ocupar a agenda das empresas, migrando as oportunidades de apoio por parte das empresas para ONGs com atuação de cunho ambiental.

Dentre todos os fatores macro-ambientais, ganha destaque o debate sobre a mudança no clima do planeta, e suas conseqüências desastrosas a toda a humanidade. O tema sai dos círculos envolvidos com a questão ambiental para atingir os setores políticos e econômicos. Já no fechamento do presente estudo, em novembro de 2007, foi publicada a conclusão do relatório do *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) da ONU que, a partir de estudos empíricos consistentes, constata que as mudanças climáticas em curso

poderão trazer consequências irreversíveis à humanidade em um período de tempo muito mais curto do que se previa. Acredita-se que até o governo norte-americano, que resistiu fortemente ao Protocolo de Kyoto, passou a dar maior prioridade ao tema. Todos os cálculos econômicos recentes consideram a questão climática como pauta obrigatória de médio e longo prazos. (PALOCCI, 2007)

Segundo Palocci (2007), o fato de abrigar a maior parte da Floresta Amazônica, a mais extensa reserva do planeta, de ter capacidade acumulada em engenharia e construção de hidrelétricas, de produzir etanol a baixo custo comparativo, e ser auto-suficiente em petróleo, trazem ao Brasil destaque internacional nesse cenário. O desafio de garantir o futuro da humanidade exigirá dos países que coloquem sua competência acumulada a serviço de um esforço multilateral de grandes proporções e o Brasil pode se posicionar como parceiro preferencial para as melhores soluções.

Essas conclusões do relatório, além de significarem más notícias, trazem possíveis cenários à luz da discussão dentro do Terceiro Setor. É possível o crescimento no número de organizações não-governamentais, e uma injeção de capital estrangeiro de organismos internacionais junto ao Terceiro Setor para a realização dos seus objetivos no país. Sobre o aspecto da captação de recursos, visualiza-se possível aumento da competitividade: as empresas podem vir a determinar como prioridade tratar de assuntos que dizem respeito ao meio-ambiente, o que traria projetos afins como prioritários dentro dos orçamentos, em detrimento de projetos sociais. A conscientização das pessoas é crescente, o que talvez traga maior engajamento da sociedade civil, com doações a iniciativas que visam transformação.

No tocante à estratégia atual do IC, esse possível cenário, salvo se houver um reposicionamento estratégico pela organização, representaria uma ameaça, por ter entre os projetos sociais apoiados, somente um com atividade relacionada a meio-ambiente: o Espaço Cidadão, que trata do tema em um dos seus 8 módulos.

Tanto as oportunidades quanto as ameaças podem ser ampliadas ou amenizadas pelas influências cruzadas causadas pelos atores estratégicos no exercício de seus papéis. Com o uso dos construtos de Porter (1986), buscou-se analisar a dinâmica e atratividade do setor, com base na intensidade de cada uma das cinco forças, utilizando também o ator *complementor*, de Brandenburger & Nalebuff (1997), conforme Figura 17.

Figura 17 – Atores Estratégicos segundo construtos de Porter, com incremento do conceito de Complementors de Brandenburger & Nalebuff (1997)



Foi realizada essa análise das cinco forças, seguindo a teoria de Porter (1986), adicionando o papel dos *complementors*, assumindo que a análise das implicações estratégicas dos atores-chave conjugada com as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais trariam uma avaliação estratégica mais completa, como propõe o Modelo de Macedo-Soares (2000).

I – Poder de Barganha de Clientes

Em uma organização não-governamental, existem alguns grupos de clientes, e seguindo a proposta de Drucker (2001), adaptada a esse estudo, serão considerados 3 grupos de clientes primários:

A - Projetos sociais apoiados

B - Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras

C - Doadores Pessoa Física.

O poder de barganha do cliente é uma força de grande intensidade dentro da dinâmica dessas organizações, e devemos avaliar como se caracteriza esse poder para cada um desses grupos:

A - Projetos Sociais Apoiados

Na relação atual do IC com os projetos apoiados, a força desse cliente é fraca, pois existe mais a dependência do IC por parte do projeto social. No entanto, dada a missão do IC de promoção da sustentabilidade através de apoio administrativo, financeiro e jurídico, existe uma relação de co-responsabilidade pelo desenvolvimento da instituição, o que confere ao projeto certo poder de barganha. Grande parte dos projetos apoiados pelo IC não depende exclusivamente desse apoio. Portanto, aqueles que dependem acabam tendo um maior poder de barganha nas atividades do IC. Já houve situações de risco nesses projetos, obrigando o IC a rever o direcionamento do recurso a outras finalidades para socorrê-los.

A localização geográfica dos projetos é um ponto desfavorável, pois são, em geral, em locais distantes, sendo alguns com certo grau de risco. Portanto, para realizar visitas por parte de voluntários e doadores, encontram-se algumas barreiras. O acirramento do problema da violência nesses locais é uma **Ameaça Potencial**.

Dois dos sete projetos localizados no Estado do RJ estão em municípios cujos Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente permitem beneficiar projetos da região com doações feitas aos Fundos da Criança e do Adolescente. Essa é uma **Força Real** dos projetos em questão, pois viabilizam que o IC ofereça a pessoas e empresas a possibilidade de destinar parte do Imposto de Renda para os projetos apoiados.

B - Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras

Esses clientes, também primários, são responsáveis por mais de 50% da receita fixa do IC, e a relação é diferenciada de acordo com o segmento ao qual pertence. Em todos os casos, a força é alta, pois existe atualmente uma relação de dependência. O IC vem buscando a mudança nessa relação IC-empresa, se posicionando como uma alternativa para um processo inevitável no ambiente corporativo em um futuro próximo, o de atuar em prol da sociedade.

C - Doadores Pessoa Física

Os doadores mensalistas foram, ao longo da primeira década de operação do IC, a principal fonte de receita, e hoje são responsáveis por aproximadamente 40% da receita da organização. São, conforme levantamento de percepções, ligados de forma pessoal com os fundadores e membros do IC. Existe uma **Ameaça Real** em relação a esse grupo: a equivocada percepção de que o IC, por ter crescido, não apresentaria mais a necessidade de recursos dos anos anteriores. Ainda, a inexistência de benefícios fiscais para doações de pessoas físicas ao IC em si, o que pode vir a ser um empecilho. É reconhecido como um desafio a ser enfrentado pelo IC nos próximos anos.

II – Rivalidade entre participantes existentes

Elencados 3 diferentes grupos de Clientes, foram então discriminados os diferentes concorrentes no caso do IC:

Tabela 13– Atores considerados como Concorrentes dentro da dinâmica do IC.

Clientes (primários)	Respectivos concorrentes
A - Projetos sociais apoiados	A – Lideranças locais (religiosos, traficantes, etc.), outras ONGs, Governo.
B - Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras	B – Outras ONGs; iniciativas próprias da empresa (fundação ou instituto); projetos próprios voltados à cultura, esporte, ou ao meio-ambiente, o Governo, pela capacidade de suspender os benefícios fiscais das doações.
C - Doadores Pessoa Física.	C – Considerando o recurso doado (<i>share of wallet</i>): qualquer pessoa, PF ou PJ, que esteja ligada a fazer o bem, bem como qualquer consumo extra; o Governo, pela capacidade de suspender os benefícios fiscais das doações.

Em todos os casos, a força dos concorrentes é crescente, sendo em alguns casos alta. Ainda existem muitas oportunidades inexploradas, e a demanda por atuação social é inesgotável. O fator crítico está mesmo na concorrência por recursos, tanto em relação a pessoas jurídicas quanto físicas. Portanto, sob o prisma de captação de recursos existe a **Oportunidade Real** junto a Empresas,

por ser uma ONG que provê suporte a iniciativas ligadas à responsabilidade social e ambiental; no entanto, também existem **Ameaças Potenciais**: de redução de benefícios fiscais, que já são escassos, por parte do Governo, e de aumento da concorrência por recursos junto a Doadores Pessoa Física.

III – Poder de Barganha dos Fornecedores

Dentro da dinâmica do Instituto da Criança, foram considerados como Fornecedores: voluntários de especialidades diversas, instituições acadêmicas, profissionais especializados na ponta (psicólogos, sociólogos, pedagogos), fornecedores de serviços e produtos inerentes às áreas meio e fim.

A força dos fornecedores é média. Os voluntários do IC são fundamentais para suas atividades, mas a diversidade e a multiplicidade de voluntários dilui a força que cada um tem diante do IC. Portanto, a qualidade profissional dos voluntários, e sua oferta crescente, trazem ao IC uma **Oportunidade Real**. Cabe ao IC o desafio de gerenciar a oferta de talentos e a diversidade de motivos pelos quais esses talentos procuram se engajar. Em alguns processos internos, a participação de voluntários é uma ameaça, pois há uma alta rotatividade por parte dos mesmos, que, em termos gerais, colocam suas próprias atividades profissionais com prioridade.

IV – O papel dos Complementors

Esses atores são fornecedores com os quais possíveis parcerias podem ser firmadas trazendo maior força à atuação do IC. Não necessariamente constituem oportunidades ou ameaças, mas são significativos sob o enfoque da análise das alianças. Dentro da dinâmica do Instituto da Criança, foram considerados como *Complementors*:

Tabela 14 – Atores considerados como Complementares dentro da dinâmica do IC.

Clientes (primários)	Complementares
A - Projetos sociais apoiados	A – Lideranças comunitárias, governos locais (municipal, estadual, federal), polícia local, autoridades legais.

B - Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras	B – Agências de publicidade, outras empresas parceiras do IC que signifiquem valor agregado, celebridades que apóiam o IC.
C - Doadores Pessoa Física.	C – Atuais voluntários e doadores já atuantes.

V – Substitutos

As atividades das organizações no Terceiro Setor são muito diversas, como demonstrado na Revisão da Literatura. Dentro do papel hoje exercido pelo IC, diante dos seus Clientes, existem formas diferenciadas de se atuar socialmente, que podem substituir o trabalho do IC.

Em relação ao papel exercido pelo IC junto aos projetos sociais, a força dos substitutos é fraca, pois existe muito mais demanda por apoio que oferta. Já no caso das empresas e dos doadores pessoa física, a possibilidade de substituição é maior, sendo maior a força desses, constituindo **Ameaças Potenciais**.

VI – Novos Entrantes

Os Novos Entrantes geralmente detém a capacidade de alterar a dinâmica de atuação de uma organização em seu ambiente. Não é diferente no caso das ONGs em relação às fontes e recursos, por exemplo. Com o surgimento de ONGs em novos formatos, de formas diferenciadas de se atuação social e ambiental devem ser considerados em uma análise estratégica por parte dos gestores de organizações não-governamentais. Esses atores-chave representam forças de baixa intensidade, pois o fator experiência e credibilidade ainda são muito relevantes nos atributos de organizações dessa natureza, constituindo barreiras de entrada.

Existem oportunidades e ameaças causadas por Novos Entrantes: a Oportunidade **Potencial** de formação de novas parcerias e de formas inovadoras de atuação, tornando-os *complementors*, mas também **Ameaças Reais** de perda do apoio das atuais empresas Mantenedoras, Parceiras ou Apoiadoras.

4.4.3.

Questão 3 – dadas suas características, a atual estratégia do Instituto da Criança tem o potencial de aproveitar e capitalizar as forças da organização constituídas por seus recursos e as condições organizacionais necessárias para alavancá-los,

amenizando as fraquezas, de modo a efetivamente explorar as oportunidades e neutralizar possíveis ameaças?

Dada a conclusão da Questão 2, buscou-se, então, identificar e classificar, respectivamente, os recursos da empresa e as condições organizacionais, de acordo com as categorias do Modelo.

Foram definidos, com base nas entrevistas, em observação, e no trabalho de Coutinho e Macedo Soares (2002) quais seriam os atributos desejáveis para cada uma das variáveis independentes principais, e esses foram confrontados com os dados obtidos na pesquisa documental. Feita a confrontação, analisou-se se as implicações das variáveis independentes principais constituíam forças ou fraquezas, reais ou potenciais, consolidando os resultados em um único quadro:

Quadro 9 - Arcabouço analítico de apoio à implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou organizacional, alinhada a parcerias.

Adaptado de Coutinho e Macedo Soares (2002), alterações em negrito.

Atributos desejáveis para cada variável principal, no caso da estratégia de orientação para captação (empresas e doadores).

Categorias de Fatores	Variáveis	Atributos necessários/desejáveis à responsabilidade social corporativa (RSC) ou organizacional	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Pessoas	Talentos, Habilidades, Competências	Habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para a aplicação de novas metodologias e práticas de Resp. Social e Ambiental .	A equipe é multidisciplinar e conta com pessoas automotivadas, com habilidades e o potencial de crescimento dentro do Terceiro Setor. Os voluntários que participam da gestão são altamente qualificados e comprometidos com o IC.	x			

	Ética Pessoal	Integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade. Alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código ou conceito de ética da organização. Comportamento pró-ativo junto a parceiros, contribuindo com o aumento da confiança mútua.	Atributos correspondem à realidade do IC, pois são considerados na seleção dos colaboradores, e no grau de delegação que é dado a colaboradores e voluntários.	x			
	Remuneração	Ter uma política de remuneração compatível com o mercado, tanto do terceiro quanto do segundo setor (empresas), viabilizando a retenção dos talentos. Oferecimento de benefícios adicionais, sobretudo dentro de desenvolvimento pessoal, garantindo o comprometimento com o crescimento da organização.	A remuneração da equipe é compatível com organizações não-governamentais de pequeno porte, mas não pode ser comparada com empresas, com as quais o contato é contínuo, ou com organizações maiores. A rotatividade tem sido alta, pois não há benefícios adicionais, devido à dificuldade ainda existente de garantia da geração de caixa futura.			x	
Organizações Hard	Estrutura organizacional	Flexível, horizontal, com considerável grau de descentralização de poder.	A estrutura atende parcialmente aos atributos desejáveis, sendo possível uma maior descentralização.		x		
	Equipe	Multifuncional e interfuncional, com um bom grau de <i>empowerment</i> (delegação de poder), com composição mista, composta por colaboradores remunerados e também por voluntários.	A equipe, depois da contratação de mais colaboradores, teve a redução no envolvimento dos voluntários que atuavam no dia-a-dia da organização. Isso vem sendo contornado gradualmente, mas ainda pode vir a ser um problema.				x

	Processos	Documentados, pelo menos no nível macro, como processos interfuncionais. Processos simples de entender e replicar, devido à diversidade das pessoas envolvidas (voluntários de origens e formações diversas). Utilização de processos de avaliação da qualidade da relação com parceiros.	Não havia quase nenhuma documentação de processos até o novo posicionamento (Workshop). Estão sendo construídos e documentados, tendo o potencial de ter um modelo de operação altamente replicável.		x		
	Sistemas de Gestão	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com uma perspectiva socialmente responsável.	Ainda ocorrem atrasos na elaboração de relatórios de informação para a tomada de decisão estratégica, impactando negativamente os processos interfuncionais.				x
	Sistemas Educacionais	Para educação contínua de voluntários, coordenadores e colaboradores , com vistas a adquirirem as competências necessárias para a melhoria do desempenho socialmente responsável, incluindo treinamento no trabalho, nas técnicas e metodologias necessárias ao atingimento da RSC, com ênfase em ética nos negócios.	Constantes treinamentos internos para toda a equipe, sobretudo em captação de recursos e relacionamento com clientes. Busca constante de oportunidades para a participação de seminários e eventos relacionados ao Terceiro Setor e responsabilidade social. Desde o início de 2006, realização de encontros mensais para <i>Coaching</i> de Equipe.	x			
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, viável, equilibrado, compreensível, consistente, e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhado aos objetivos de Resp.Social da organização. E, muito importante, que respeite as particularidades de um projeto social, e consiga extrair indicadores de avanços sociais.	Medição de desempenho na gestão do IC e da relação com os projetos sociais apoiados evoluíram consideravelmente no último ano, mas são ainda precários.		x		

	Sistemas de reconhecimento e recompensas	- Avaliação de desempenho e forma de remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho da organização, levando em consideração o comportamento ético do empregado e sua contribuição para uma gestão participativa e para a satisfação dos <i>stakeholders</i>. Por ser uma organização sem fins lucrativos, não interpretar forma de remuneração como divisão de lucros e excedentes operacionais. - Ter uma política de remuneração compatível com o mercado, tanto do terceiro quanto do segundo setor (empresas), viabilizando a retenção dos talentos. Oferecimento de benefícios adicionais, sobretudo dentro de desenvolvimento pessoal, garantindo o comprometimento com o crescimento da organização.	Avaliação de desempenho é realizada de forma não-sistematizada. Ainda não é clara a correlação direta entre desempenho e recompensa, mas dentro dos planos do ano de 2008.				X	
Organizações Soft	Cultura organizacional	Cultura de melhoria contínua no desempenho relativo à Resp.Social , orientada para seus <i>stakeholders</i> , com ênfase em qualidade de vida, preocupação ambiental e ética. Cultura de gestão participativa.	A cultura organizacional do IC atende quase que integralmente aos atributos desejáveis, sendo possível uma maior ênfase em qualidade de vida dos colaboradores. Gestão bem participativa, com a realização de workshops de planejamento envolvendo grupo numeroso.	X				
	Liderança	Comprometimento visível da coordenação com a Resp. Social .	Atributo naturalmente atendido. Existe uma demanda crescente interna por um comprometimento também com a questão ambiental.	X				

	Comunicação	Comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> constante a respeito das metas e das medidas de desempenho, que devem ser claras. Comunicação dinâmica, que viabilize a integração de realidades econômicas muito diferentes. Densidade informativa.	São atendidos, sendo as medidas de desempenho ainda um desafio.	x			
Tecnológico <i>s Hard</i>	Tecnologia de informação	Sistemas de informação abrangentes, integrados e em tempo real (hardware, software) que incluam informações a respeito de questões relacionadas à Resp.Social com acesso completo aos tomadores de decisão em todos os níveis organizacionais.	A T.I. é uma questão a qual se dá grande importância por ser o IC uma rede, que precisa ser integrada. Em 2007 foram implementadas duas ferramentas importantes: banco de dados integrado via <i>web</i> , e novo site em formato de portal, com notícias sobre as atividades no RJ, SP e NY.	x			
Tecnológico <i>s Soft</i>	Metodologias e técnicas específicas	Processos de gestão interfuncionais orientados à R.Social.	Diversos processos já implementados, e outros a implementar.		x		
	Inovação	Novas soluções que incorporem requerimentos de Resp.Social (RS).	Em estudo, sendo discutidas nas reuniões gerais, realizadas semanalmente.		x		
		Desenvolvimento de novas medidas de desempenho referentes a projetos inovativos de RSC, ou para fatores intangíveis referentes à RS, por exemplo, imagem socialmente responsável, confiança, respeitabilidade, conduta ética.	É uma preocupação, e está em vigor o teste-piloto da implementação de uma Matriz Avaliativa dos projetos apoiados, que será moldada para avaliação do próprio IC como projeto.	x			
Físicos	Ativos Físicos / Instalações	Instalações que proporcionem qualidade de vida no trabalho. Sistemas que possibilitem integração também com os projetos sociais apoiados.	Escritório tem excelente espaço, mas demanda reforma, pois sua estrutura apresenta problemas de ventilação e manutenção da limpeza.			x	

		Instalações capazes de gerar a qualidade de serviço desejada pelos clientes (primários e secundários). Escritório estar acessível aos clientes primários e secundários.	Escritório foi melhor equipado no último ano, com móveis, computadores, impressora. Ainda demanda aperfeiçoamento. A localização é excelente para contato com doadores, voluntários e empresas parceiras. Fica, no entanto, longe dos projetos apoiados.	x			
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de recursos para garantir liquidez e financiar crescimento no longo prazo.	Capacidade média de geração de caixa, sendo o potencial grande diante do melhor aproveitamento da rede de relacionamentos.		x		
		Alocação dos recursos considerando os interesses dos diversos <i>stakeholders</i>			x		
		Uso de mecanismos de gestão administrativa, contábil e financeira.			x		
		Honestidade na utilização dos recursos para garantir a sustentabilidade dos negócios.	A transparência dos processos, sobretudo financeiros, é tratada como prioridade.	x			
Desempenho	Financeiro	Lucratividade (ROI, ROA, ROE) - Não se aplica por ser uma instituição sem fins lucrativos. Otimização da utilização dos recursos financeiros.		x			
	Operacional	Cumprimento de prazos, produtividade. Gestão das atividades que geram receita (acompanhamento personalizado dos doadores e empresas parceiras, corrigindo em tempo hábil o seu afastamento ou interrupção da doação), garantia da utilização correta dos recursos destinados aos projetos sociais apoiados.	Devem ser aprimorados os prazos, e a gestão das atividades que geram receita.		x		

	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Índice de satisfação dos gestores dos projetos sociais apoiados, dos doadores Pessoa Física e Pessoa Jurídica, dos fornecedores, dos parceiros, dos empregados, dos acionistas, da comunidade.		x			
	Ética Organizacional	Reputação quanto à Responsabilidade Social.	É sólida a credibilidade do IC, tendo sido unânime na aplicação dos questionários a percepção de seriedade do trabalho realizado.	x			
		Atendimento aos padrões de conduta definidos no código de ética da organização.	Ainda não existe a formalização de um código de ética. Mas a conduta é seriamente pautada pela ética, e a Diretoria tem isso como pré-requisito diante de qualquer decisão.	x			
	Meio Ambiente	Atendimento aos padrões de conduta quanto à proteção do meio-ambiente.	Apesar de empregar o módulo sobre Meio Ambiente no Espaço Cidadão, os padrões de conduta específicos ao meio ambiente não são divulgados como importantes junto aos <i>stakeholders</i> .			x	

Com o auxílio dos construtos e indicadores de Macedo-Soares (2000), foram analisados os dados no sentido de identificar que forças e fraquezas provêm de que fatores.

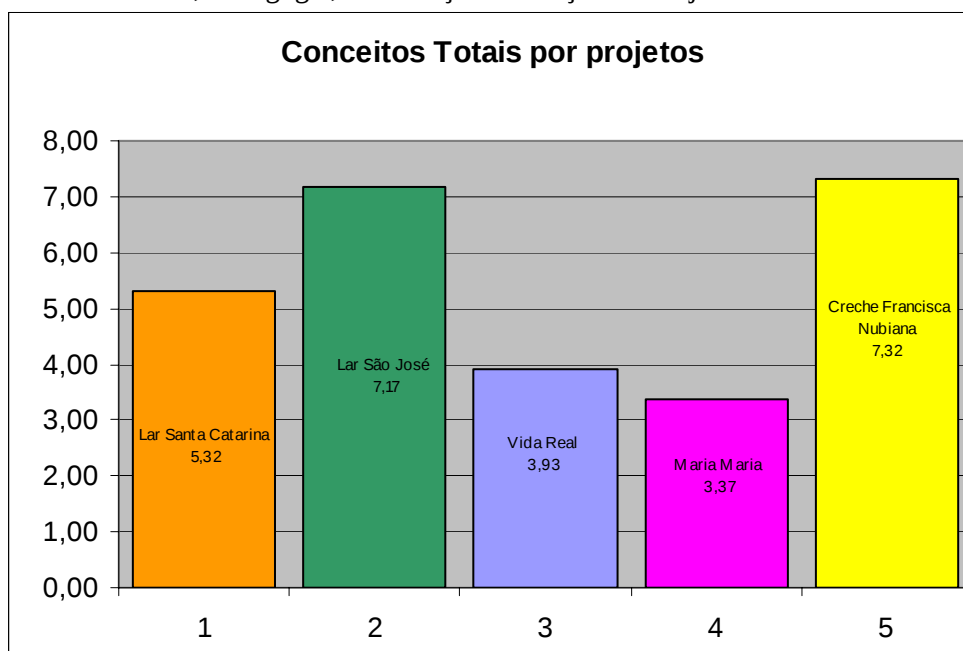
Maiores forças vêm do fator Pessoas, o que confirma algo importante para a estruturação de uma rede. A equipe do IC tinha, antes de janeiro de 2006, apenas um funcionário, e conta hoje com seis funcionários, um Diretor remunerado, e um estagiário. Existe, no entanto, uma fraqueza real nesse fator: a remuneração. Esta é compatível com ONGs de pequeno porte, mas o perfil do IC, de atuar em rede com empresas, e com doadores e voluntários de classes mais altas, requer profissionais que tenham boa formação, o que passa a requerer um salário compatível com o mercado de empresas, que têm um potencial maior de atração e retenção de talentos.

Dentre os fatores Organizacionais *Hard*, encontram-se mais forças potenciais, o que possivelmente pode ser resultante de estarmos no segundo ano de um processo de reestruturação da organização: Processos, Sistemas de Medição de Desempenho, Estrutura Organizacional. As únicas variáveis consideradas como força real foram os Sistemas Educacionais, pois o IC vem realizando constantes treinamentos internos para equipe e voluntários, realizando um programa de *coaching* de equipe, ciente da importância de trabalhar as pessoas para que a mudança organizacional seja perene. Os sistemas de gestão são considerados fraquezas potenciais, dado o possível crescimento do escopo geográfico do trabalho do IC nos próximos anos. Alguns atrasos na elaboração de relatórios de informação para a tomada de decisão estratégica têm impactado negativamente os processos interfuncionais.

Cultura, Liderança e Comunicação, que compõem os fatores Organizacionais *Soft*, são avaliados como forças reais, pois atendem quase que integralmente aos atributos desejáveis. Importante destacar que a Comunicação tem sido, assim como os Sistemas Educacionais, algo a que tem-se dado especial atenção, para que a rede do IC se torne progressivamente mais concisa.

A Tecnologia de Informação se junta à Comunicação e aos Sistemas Educacionais, integrando o grupo de variáveis que têm como função garantir a rede mais sólida, como já mencionado. Os aspectos Tecnológicos *Hard* e *Soft* apresentaram-se como forças dentro da análise realizada, dividindo-se como reais e potenciais. A necessidade de mensuração de resultados sociais é algo presente em grande parte das ONGs, e não é diferente no IC. Desde o início do Plano de Trabalho 2006/2007, a Grande Linha de Ação de Métricas foi eleita como prioritária. Mas o processo de mensuração de resultados sociais é complexo, e requer, sobretudo, uma mudança cultural significativa dentro dos projetos sociais. Muitos progressos foram conquistados nesse período, e um importante passo foi dado com a criação de uma metodologia própria, desenvolvida pelo IC: a Matriz Avaliativa de Projetos. Com essa inovação, classificada como uma Tecnologia *Soft*, o IC passa a medir as variáveis importantes dentro da sua missão junto aos projetos sociais assistidos.

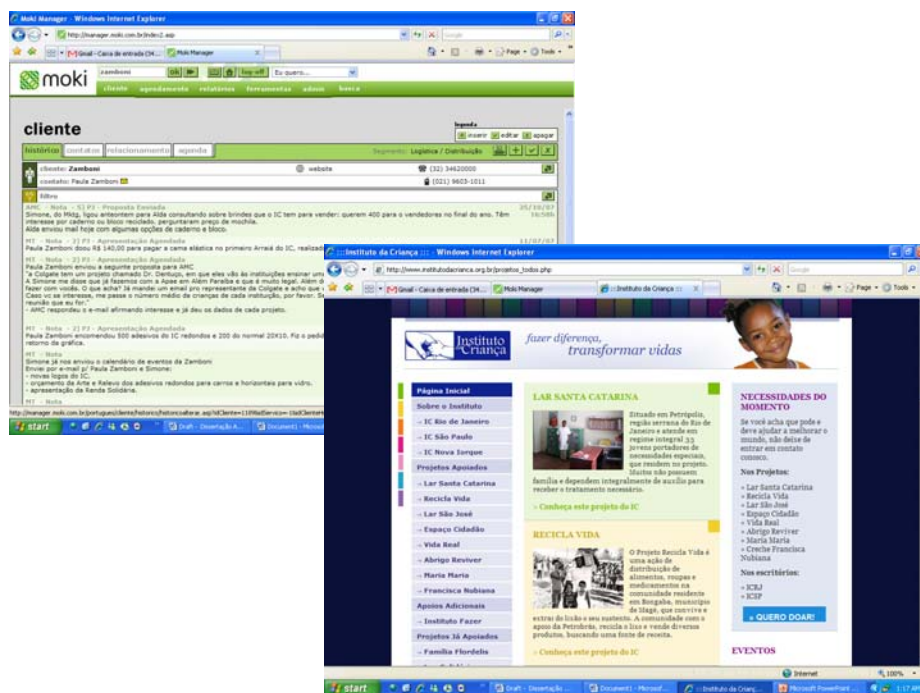
Figura 18 – Conceitos obtidos por 5 dos projetos sociais apoiados pelo IC após aplicação da Matriz Avaliativa de Projetos, que avalia aspectos relacionados a Gestão, Sustentabilidade, Pedagogia, Articulação e Relação do Projeto com o IC.



Ainda em 2007, duas importantes ferramentas de integração da rede foram implementadas, cedidas sem custos pelas empresas detentoras de seus direitos de uso:

- novo *website* - com conceito de interatividade entre os *stakeholders* e divulgação de notícias e fotos dos eventos sendo operacionalizada pela equipe do IC;
- banco-de-dados de contatos do IC – ferramenta baseada na internet, com acesso restrito aos funcionários do IC do RJ, SP e Nova Iorque.

Figura 19 – Imagens da tela do Moki Manager, banco-de-dados com acesso via internet utilizado pelo IC, e de seu website, lançado em outubro de 2007.



Nos formulários aplicados junto a voluntários e doadores, e junto a empresas parceiras, quando perguntados sobre como preferem receber informação sobre o trabalho do IC, a opção internet foi marcada por 100% dos voluntários e doadores, e 91,7% das empresas. Portanto, esse aprimoramento da dinâmica do *website* do IC foi um passo importante no processo de Comunicação.

Os fatores organizacionais Financeiros e de Desempenho são considerados forças do IC. Esses são fatores muito importantes dentro de uma organização sem fins lucrativos. A gestão de recursos de uma ONG talvez seja o ponto mais crucial na garantia de sua credibilidade junto aos *stakeholders*. Os doadores e empresas parceiras esperam que os recursos, que são doados à instituição sem fins lucrativos, sejam utilizados com honestidade, respeito às normas contábeis e financeiras, e que tragam resultados sociais. O IC sempre teve a transparência como uma política prioritária junto a todos os envolvidos no IC, e, como raros casos de ONGs no Brasil, publica seus relatórios contábeis em seu *website*. Da mesma forma, tem tratado com importância a conduta do seu trabalho de forma ética, tendo isso como pré-requisito diante de qualquer decisão.

As variáveis, relacionadas aos fatores Financeiros e de Desempenho, que foram avaliadas como forças potenciais estão assim classificadas por serem vistas

pela Diretoria como de extrema importância, e estarem exatamente em processo de busca de um aprimoramento ainda maior. É o caso do Operacional, que foi revisto no primeiro semestre para que a gestão do IC pudesse atender também à expansão geográfica, dada a abertura de filiais. Foram, portanto, classificadas como forças potenciais. A equipe responsável pelos processos financeiros e administrativos vem, desde o início de 2007, aprimorando significativamente os processos, relatórios, e a qualidade da informação gerada para a Diretoria, e essa melhoria vem apresentando importantes resultados na mudança organizacional pretendida.

Importante destacar o grande salto que foi alcançado no volume de captação de recursos no último ano, encerrado em dezembro de 2006. De acordo com o Quadro 7 o volume de captação financeira apresentou o crescimento superior a 100% no último ano, em relação a 2005.

Por fim, entre os fatores de Desempenho, está a variável do Meio Ambiente, referente ao atendimento aos padrões de conduta quanto ao meio ambiente. O IC adota práticas de trabalho que não ferem o respeito ao meio-ambiente, e tem entre seus membros uma consciência da importância do tema. Mas não existe, ainda, uma política interna, oficial, de revisão de todos os seus processos e atividades com o objetivo de avaliar o aspecto de preservação do meio ambiente. E, apesar da crescente necessidade de difundir essas práticas, dada a realidade do planeta, ainda não é realizada a conscientização dos *stakeholders*. Esse poderia ser um papel importante dentro do objetivo de transformação de vidas.

Foram, portanto, encontradas poucas fraquezas: Remuneração, Sistema de Gestão, Sistemas de Reconhecimento e Recompensas, Ativos Físicos e Instalações, e Meio Ambiente. E mudanças que permeiam esses temas têm sido discutidas desde o início do segundo semestre de 2007, estando previstos para os próximos meses a reforma do escritório, o incremento da equipe para aprimoramento dos Sistemas de Gestão dentro da área Administrativa e Financeira, e algumas mudanças na questão de recompensas em 2008. A questão da remuneração está diretamente ligada à capacidade de geração de caixa. A sustentabilidade de uma ONG é um objetivo sempre complexo quando baseada em doações, que respondem às variações dos fatores macro-ambientais.

Quanto à estratégia ser ou não adequada, nas entrevistas foram obtidas algumas percepções interessantes, e relevantes ao abordarmos os fatores organizacionais:

- Sobre a gestão de pessoas:

“A estratégia tem duas vertentes, nem sempre visualizadas claramente. A primeira é a capacidade de mobilização de pessoas bem relacionadas, que revertem seus contatos em benefícios reais. A segunda é a sistematização de apoios às organizações do Terceiro Setor. As duas vertentes ainda não estão exatamente harmonizadas, mas têm muitas possibilidades de obter resultados satisfatórios a médio prazo. As pessoas mais envolvidas, que são a “alma” do Instituto, trabalham em suas próprias empresas ou são profissionais bem sucedidos. São pessoas que têm um ritmo diferente do ritmo do Terceiro Setor e às vezes não compreendem como o processo deve ser encaminhado. Em algumas situações, a ansiedade provoca ações não planejadas, que poderiam obter melhores resultados se houvesse mais tempo para a decisão. Mas no Terceiro Setor é assim: as oportunidades não aparecem a toda hora e nem sempre um planejamento pode ser cumprido por falta de recursos humanos, materiais ou financeiros. A boa vontade dos voluntários, importantes na cultura do Instituto, é uma faca de dois gumes, pois apesar de, na grande maioria, serem mão de obra qualificada e gratuita, nem sempre estão preparados ou disponíveis para o trabalho necessário, muitos têm idéias próprias e não conseguem trabalhar sob o comando de outra pessoa”.

(Voluntária envolvida na gestão do IC)

- Sobre Sistemas de Gestão:

“As pessoas estão conscientes filosoficamente da necessidade que a sustentabilidade tem para o futuro do IC. Porém, parece ainda pouco claro para o IC que a dependência direta entre o processo de mensuração de resultados e comprometimento dos projetos tem para se atingir esta sustentabilidade. Tem que ter meta, tem que se aprender a cobrar!”

(Voluntário membro do Conselho Fiscal)

“Acho que o IC, nesse ano de 2007, teve um ganho na mensuração de resultados, que antes não eram realizados da melhor forma. Acho que isso vai possibilitar que os projetos apoiados tenham uma ênfase mais objetiva para que possam atingir suas metas.”

(Voluntário membro da Diretoria)

- Sobre Ética Organizacional:

“O IC é uma organização da sociedade civil séria e comprometida com a causa da criança e do adolescente em situação de risco social e/ou pessoal. Pauta sua atuação na ética e transparência, em que pese ainda ser uma instituição bastante ‘personalizada’, ou seja, centrada e dependente do núcleo central de seus fundadores e principais colaboradores”.

(Advogado e Consultor para o Terceiro Setor, atuante no IC)

O processo iniciado em janeiro de 2006, com a convocação dos membros mais atuantes para definir uma visão conjunta, e um plano de trabalho para atingi-la, ainda apresenta pontos para aprimoramento, e as fraquezas apontadas pela análise acima coincidem com os pontos levantados nas entrevistas junto aos membros ligados ao processo decisório.

Observando os fatores organizacionais, e como seus atributos estão, comparativamente ao desejável, podemos concluir que a estratégia adotada, a partir do *Workshop* em 2006, vem sendo implementada de forma correta para garantir a construção de forças para a organização.

4.4.4.

Questão 4 – quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da organização que constituem sua ego-rede?

Para responder a essa questão, foram identificados e classificados os relacionamentos mais significativos e as principais alianças estratégicas, de acordo com a tipologia adotada, discriminada no Referencial Teórico. A ego-rede do Instituto da Criança foi mapeada com base em pesquisa documental, nas percepções obtidas através das entrevistas e aplicação dos formulários e questionários junto a clientes primários e secundários, e auxílio do Modelo SNA. Para esta resposta não foram aplicados questionários junto aos gestores, pois julgou-se suficiente a observação da autora, complementada por questionários junto a empresas parceiras, doadores e voluntários.

A participação do IC em alianças e redes traduz a essência de sua atuação. O IC nasceu de um grupo de amigos, que colocaram à disposição dos projetos atendidos toda sua rede de relacionamentos. Muitos dos membros do IC têm seus próprios negócios, e acionam suas respectivas redes de clientes, fornecedores e parceiros na busca de soluções para os problemas enfrentados por esses projetos sociais. Portanto, a participação do IC em alianças e redes é, indiscutivelmente, parte fundamental de sua estratégia.

Os fatores mais determinantes para a busca de alianças por parte do IC são, em ordem decrescente, o estreitamento de relações comerciais (no caso do IC, de relações que possam trazer recursos financeiros), compartilhamento de recursos humanos e competências (serviços por parte das empresas parceiras e trabalho voluntário especializado), gerenciamento de riscos e incertezas (pulverização do

risco junto a mais parceiros para viabilizar apoio mais arrojado junto a projetos sociais, como a construção da nova sede do Lar Santa Catarina), e economia de escala (uma mesma equipe buscando recursos e soluções para 8 projetos sociais).

Conforme já exposto no item 2.3.2, que apresenta o Modelo Relacional (*Strategic Network Analysis* - SNA) de Macedo-Soares (2002), foram primeiramente definidos os atores-chave da ego-rede do IC.

São estabelecidas alianças estratégicas com todos esses atores estratégicos, visto que o objetivo principal de sua atuação é a transformação social na ponta: na vida das pessoas atendidas pelos projetos sociais apoiados pelo IC, o que dá o tom de colaboração a todas as alianças firmadas. Os principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros são:

- 1 - A seriedade e objetivos do parceiro em relação à aliança com o IC – a credibilidade do trabalho do IC é seu principal ativo, e a composição de sua rede é avaliada com esse cuidado;
- 2 – Complementariedade de recursos – financeiros, materiais, humanos, de serviços, para viabilizar o cumprimento de sua missão organizacional;
- 3 – Cultura corporativa – analisada, não de forma aprofundada, mas no tocante a características compatíveis com a cultura do IC.

A seguir, como está ilustrado no Quadro 2 (p.51), são classificadas as alianças de acordo com as diferentes formas de classificação, mencionadas no Referencial Teórico, aqui sintetizadas:

- **Classificação A:** em função do tipo e intensidade do relacionamento, com 15 opções de classificação;
- **Classificação B:** de acordo com o *continuum* da colaboração, sendo a Aliança Integrativa, Transacional ou Filantrópica.
- **Classificação C:** em função do número de parceiros, com as opções de Alianças Bilaterais ou Multilaterais.
- **Classificação D:** em função dos objetivos dos parceiros envolvidos, sendo classificadas como Simétricas, Assimétricas ou Mistas;
- **Classificação E:** em função do conteúdo estratégico, com as opções de Alianças Estratégicas ou Não-Estratégicas.

Com o uso das diferentes classificações, e ainda com a observação do tipo de recurso buscado pelo IC, do grau de dificuldade de acesso aos recursos dos parceiros, da força das conexões e da posição de centralidade do IC em relação a cada conjunto de atores estratégicos, foram possíveis algumas constatações.

O IC estabelece alianças com todos os principais atores de sua ego-rede, inclusive com substitutos e novos entrantes, como o recente caso do apoio na estruturação do Instituto Fazer, que tem a mesma dinâmica de apoio a projetos sociais e de captação junto a Pessoas Físicas e Jurídicas. Existe no IC uma cultura de colaboração para que o seu exemplo seja seguido por outras pessoas e empresas. Em suas reuniões semanais, são recebidos convidados de outras ONGs, de iniciativas diversas do Terceiro Setor, representantes do meio acadêmico, todos vêm com o intuito de formar alianças que signifiquem benefícios bilaterais.

Dentro da Classificação A, em função do tipo e intensidade de relacionamento, percebe-se que as Empresas Mantenedoras, Apoiadoras e Parceiras formam o conjunto de atores estratégicos com maior diversidade de tipo de aliança, e o mesmo acontece com os complementors desse tipo de cliente primário. A Transferência de Conhecimento/Experiência é o tipo de aliança mais comum dentre os atores estratégicos.

As alianças do IC com os atores estratégicos são predominantemente Multilaterais, existindo algumas relações Bilaterais com algumas Empresas, Doadores Pessoa Física e Voluntários, o que mostra a existência contínua de alianças com mais de duas organizações, o que, em algumas situações é positivo para o IC, mas em outras pode significar uma vulnerabilidade.

Como parte da estratégia definida no *Workshop* de janeiro de 2006, o IC busca solidificar sua parceria com doadores, empresas e voluntários, junto aos quais obtém recursos financeiros, humanos e materiais que garantem sua sustentabilidade. As alianças junto a esses atores estratégicos ainda são bastante diversificadas, como pode ser observado na Classificação B, segundo a qual as alianças do IC junto aos mesmos são tanto Integrativas quanto Transacionais e Filantrópicas.

Ao longo de 2006 e 2007, foram tomadas algumas iniciativas para estreitar o relacionamento junto a esses três conjuntos de atores, como a adoção do banco-de-dados de contatos, o incremento do conteúdo dos Boletins Informativos, a renovação de todo material de comunicação, realização de eventos para

apresentação do trabalho do IC, e o lançamento do site com maior interatividade. Muitas iniciativas não puderam ser implementadas, como a adoção de termos de parceria junto a empresas, com o objetivo não somente de segurança institucional quanto a questões legais, mas de formalização da relação, com objetivos claros.

Junto aos clientes primários, a principal motivação para a formação de alianças é a busca de recursos financeiros. Junto aos projetos sociais apoiados, essa não é a motivação por parte do IC, mas certamente por parte dos projetos assistidos. Dentre as empresas e os doadores pessoa física, a posição de centralidade do IC é Intermediária, natural a uma organização em plena fase de expansão, que abdica de sua posição de centralidade em relação a grupos mais restritos para buscar a interação com grupos maiores. O mesmo ocorre junto aos demais atores estratégicos, como fornecedores, concorrentes e substitutos.

O acesso aos recursos dos parceiros foram caracterizados, em grande maioria, como difícil ou médio, o que pode ter relação com o fato de as alianças com os atores estratégicos serem predominantemente Filantrópicas e Transacionais, de conexão Fraca ou Média, e a centralidade do IC Intermediária ou Periférica. Percebe-se claramente a necessidade de investimento na intensificação e solidificação das relações junto aos parceiros estratégicos, cuidando para que os esforços sejam otimizados, dada a limitação de recursos humanos para fazê-lo.

A estratégia está sendo implementada com sucesso, pois os objetivos traçados para 2006 e 2007 eram de expansão da atual rede em número de parceiros, bem como de forma geográfica, e as relações, naturalmente, são apresentadas nas mais variadas formas, devido a recência de algumas alianças, bem como à dificuldade de consolidar os relacionamentos junto a um número maior de parceiros.

4.4.5.

Questão 5 – dadas suas características, a estratégia é adequada no sentido de ter o potencial para capitalizar as forças criadas pelos recursos da ego-rede da organização, reduzindo eventuais fraquezas associadas, de modo a explorar as oportunidades macro-ambientais constituídas pela rede, minimizando eventuais ameaças?

Para responder a respeito da adequação da estratégia, foi realizada uma avaliação com base nas características relacionais da ego-rede do IC. Essas características foram identificadas em termos de suas dimensões-chave: sua **estrutura, composição e modalidade**, com o uso da lista de referências propostas no ferramental (Tabela 11).

Tabela 15 – Implicações Estratégicas da ego-rede do IC no Nível do Terceiro Setor

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da INDÚSTRIA (ou do TERCEIRO SETOR no caso do IC)
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real - resultante do número significativo de laços que existem entre os atores estratégicos do Terceiro Setor entre si e em relação ao primeiro (governo) e segundo (empresas) setores. A ONG que souber trabalhar de forma eficiente os relacionamentos, poderar atrair maior volume de recursos financeiros e diversos.
	Média Centralidade	Oportunidade Potencial - resultante da possibilidade concreta que o IC tem de obter uma Alta Centralidade dentro do Setor. O trabalho em rede está na essência do IC, e com a progressiva profissionalização de sua equipe, torna-se viável se tornar referência no apoio a projetos sociais, atraindo ainda mais empresas, voluntários, projetos sociais, e demais atores estratégicos.
Composição da Rede	Identidade/ Status dos Parceiros Favorável	Oportunidade Real - criada pela diversidade de empresas parceiras, doadores e voluntários aos quais o IC tem acesso. As empresas hoje atuantes em parceria demonstram interesse em intensificar sua atuação na área social e ambiental, e o IC tem a credibilidade para se posicionar como a ferramenta oficial para isso.
		Oportunidade Potencial - tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo, o IC hoje mantém parceria com instituições de ensino, trazendo diversidade de idéias, e enriquecimento das práticas com o contato com o meio universitário.
		Ameaça Real - criada pela ainda precária utilização de métricas dos impactos sociais do trabalho realizado, o que inviabiliza a percepção se o apoio dado a cada um dos projetos sociais é ou não adequado e impactante. Assim, alguns dos projetos sociais apoiados são vistos por alguns voluntários e empresas parceiras como projetos assistenciais, que são, com o crescimento da profissionalização do Terceiro Setor, cada vez mais criticados.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte	Oportunidade Real - resultante de fortes laços junto a empresas mantenedoras, crescente junto a empresas parceiras e apoiadoras, além dos laços junto aos projetos sociais e aos doadores pessoa física. Como esses três grupos compõem o grupo dos clientes primários, a força das conexões pode ser considerada forte.

	Média / Fraca	Oportunidade Potencial - criada pela boa relação com os demais <i>stakeholders</i> , como os Concorrentes, Fornecedores, Complementors, Substitutos e Potenciais Novos Entrantes, com os quais o IC tem hoje alianças Fracas e Médias.
--	----------------------	---

Percebe-se que a ego-rede do IC cria mais oportunidades que ameaças, predominando ainda as oportunidades reais. O IC integra uma rede de empresas e pessoas físicas que podem agregar grande valor ao seu trabalho.

Centralidade do IC em relação à sua rede, considerada como média, deve ser entendida como uma medida da posição relativa na rede da organização focal versus seus concorrentes. Portanto, o IC ocupa uma posição que o permite se beneficiar dos diversos relacionamentos com seus clientes atuais e potenciais, mas não ocupa ainda uma posição privilegiada frente a outras ONGs. (Tauhata, 2002)

Visando a uma melhor compreensão das características relacionais importantes para sua sustentabilidade, buscou-se obter a percepção dos clientes primários do IC que provêem recursos financeiros, materiais e humanos, a respeito da relação com o IC. Tencionou-se conhecer as visões de empresas que hoje têm alianças com o IC, e de pessoas físicas que atuam como doadores e/ou como voluntárias, sobre a relação com o IC e sobre sua atuação em relação à questão socioambiental.

Foram construídos questionários compostos por perguntas predominantemente fechadas, e algumas abertas e esses foram enviados via internet. Diante de oportunidade de contato, algumas dessas empresas responderam a essas questões de forma presencial, possibilitando maior riqueza na obtenção das respostas às questões abertas (Tabela 16).

Tabela 16 – Descrição das ferramentas enviadas para cada conjunto de clientes primários:

MÓDULO 8 – Questionário visando obter a percepção de empresas parceiras: suas expectativas, como vêem o relacionamento com o IC, e suas próprias percepções quanto à Responsabilidade Social / Ambiental. Avaliou-se também a aceitação do IC como apoio para essa transição.	EXTERNO Foram enviados 37 questionários, para empresas com as quais o IC mantém parceria, atualmente em atividade, sendo obtidas 24 respostas .
--	--

MÓDULO 9 - Levantamento das características dos Projetos Sociais apoiados, para avaliação final sobre a ótica relacional. Somente junto ao Coord. de Projetos. Perguntas abertas, via mail, aos coords locais.	EXTERNO Foram aplicadas perguntas abertas a 3 coordenadores locais dos 8 projetos apoiados. Demais dados foram obtidos junto ao Coordenador de Projetos do IC.
MÓDULO 10 - Perguntas abertas e fechadas, aplicadas de forma presencial ou via internet, junto a pessoas físicas: doadores financeiros, de itens diversos, e voluntários.	EXTERNO Foram alguns e enviados 58 questionários, para pessoas que atuam como voluntárias, e/ou são doadoras financeiras, e/ou doadoras de itens diversos, e obtidas 27 respostas .

Junto às empresas, buscou-se conhecer suas percepções, sem segmentar previamente quais seriam as mantenedoras, parceiras ou apoiadoras. O total de respostas obtidas, de 24 empresas, não teve o objetivo de trazer informação que pudesse ser generalizada a todo o grupo de empresas parceiras, mas, por integrar um processo de análise sistêmica, baseada na triangulação dos métodos, pode trazer algumas percepções consideráveis.

A rede de empresas apresenta predominância de empresas de serviços (75%), seguida de empresas de comércio (20,83%), e somente poucas são indústrias (4,17%), o que pode ser ainda resultante da rede inicial, formada por empresários do setor de serviços. Dessas, a maioria atua no RJ, sendo parte exclusivamente nesse estado (50%), parte em ambos os estados do RJ e SP (45,83%), e ainda poucas somente em SP (4,17%). A recência da abertura da filial SP esclarece essa distribuição de frequências, mas deixa o questionamento de como estará o IC em dois anos.

Ainda sobre o perfil das empresas parceiras, 66,67% conheceram o IC por intermédio de um amigo ou de alguma empresa parceira do IC, o que demonstra o quanto a rede ainda é nova, se concentrando a poucos graus do seu fundador. Isso pode significar uma Força Real, por facilitar a nossa solicitação de mais indicações, com maior desprendimento. No entanto, pode significar uma Fraqueza Potencial por ter o elo com o IC ainda baseado na ligação pessoal com as figuras das pessoas que fazem parte do IC, em especial com os fundadores.

É uma rede composta por uma maioria que tem menos de 2 anos em parceria com o IC (12,5% há menos de um ano, e 45,83% de 1 a 2 anos), período coincidente com a implementação do Plano de Trabalho traçado pelo grupo no *Workshop* de janeiro de 2006. O número reduzido referente ao último ano pode ser explicado pelo maior foco dado no anterior à busca de parceiros, tendo sido, em 2007, direcionados mais esforços ao processo de expansão geográfica, e abertura da filial em SP.

Metade das empresas respondentes afirmou não apoiar outras ONGs e, da outra metade, o total de 45,83% apoiam outras ONGs e 4,17 não souberam responder. Números esses que confirmam a percepção de que as alianças são multilaterais e bilaterais com as empresas. O IC deveria buscar conhecer as reais necessidades dessas empresas no tocante ao social e ambiental, e também conhecer quais são essas ONGs, e como essas estão se comportando estrategicamente. O grau de satisfação é uma Força Real do IC: 90% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho do IC. Dentre os 4,17% que se manifestaram como insatisfeitos, estão reclamações de falta de acompanhamento da parceria com a devida atenção.

Todas as empresas se manifestaram favoráveis a continuar apoiando o IC nos próximos dois anos. Dentre as formas de apoio apresentadas, como opção para marcação de forma não-excludente, a opção de doação de Recursos Materiais (produtos e/ou serviços da própria empresa) foi marcada por 79,17% das empresas, seguida da opção de Abertura de Oportunidades e Parcerias (66,67%), Espaço na Mídia e Divulgação do Trabalho (54,17%), de Recursos Humanos, com a liberação dos funcionários para trabalho voluntário (41,67%), Doação em Campanhas Esporádicas (37,50%) e Doação de Recursos Financeiros (25% de forma esporádica e 20,83% mensalmente). É decrescente o número de empresas que querem contribuir mensalmente e esse comportamento deve ser observado de forma mais próxima.

Quanto à forma através da qual a empresa é tributada, somente 16,67% são por Lucro Real e 70,83% Lucro Presumido (12,50% não sabiam). Isso é uma Fraqueza Real atualmente para o IC, pois com a obtenção do título de OSCIP em abril de 2007, pode receber doações com benefício fiscal de empresas tributadas sobre o Lucro Real. Esse fato era conhecido antes da decisão de buscar essa titularidade, mas demonstra uma necessidade real de movimentação para

direcionar seus esforços também para empresas de maior porte, que tenham esse tipo de tributação.

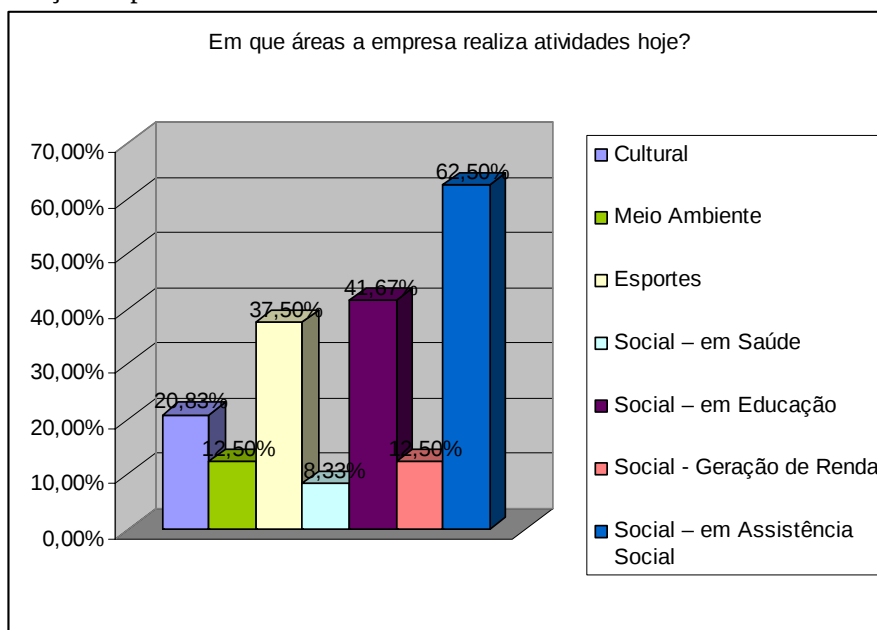
Portanto, o atual público-alvo do IC não se beneficia das opções de doação com incentivo fiscal que hoje são oferecidas pelo IC, sendo possível a doação sem incentivos, e a participação dos dirigentes como pessoa física (se declarado o IR através da opção completa, toda pessoa física pode destinar até 6% do IR a pagar para os Fundos dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente). Alternativas como Lei Rouanet e Lei do ICMS podem ser alternativas para preencher essa lacuna, pois a doação incentivada ainda é pouco praticada por parte das empresas.

Das empresas respondentes aos questionários, somente 16,67% tinham utilizado alguma forma de doação incentivada, e, quando questionadas se tinham a intenção de utilizar benefícios fiscais para fazer doações, 33,33% responderam que sim, 20,83% responderam que não, e 45,83% não sabiam. Este último, representando aproximadamente metade das respostas, confirma a percepção de que pouco se conhece a respeito do assunto.

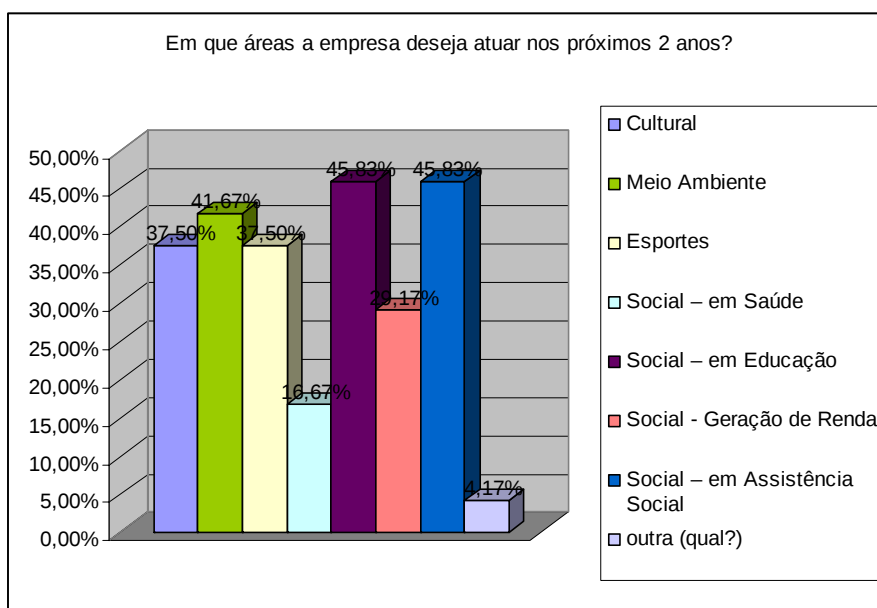
Da visão das empresas sobre os projetos sociais apoiados, buscou-se entender se havia preferência por algum dos projetos apoiados, e quais seriam os 3 projetos. A maioria (70,83%) marcou a opção de não ter preferência e confiar ao IC a definição de prioridades. Os projetos sociais mais votados foram, em ordem decrescente: Vida Real (20,83%), Espaço Cidadão (8,33%) e Lar Santa Catarina (8,33%). Essa delegação da definição de prioridades ao IC pode significar o reconhecimento da eficiência do IC na definição de prioridade de apoio aos projetos, ou pode ser o resultado de um acompanhamento distante por parte da empresa, que colabora com a organização mas não chega a conhecer que projetos são apoiados por ela.

Para conhecer melhor a relação das empresas com o Terceiro Setor, e identificar tendências na atuação dessas empresas na área socioambiental, perguntou-se quais as áreas em que a empresa atuava no momento, e em quais deseja atuar nos próximos dois anos, sendo obtidas as respostas apresentadas nos figuras 20 e 21:

Figuras 20 e 21 – Resultado da pesquisa junto a empresas parceiras a respeito de áreas de atuação e apoio institucional de cunho socioambiental.



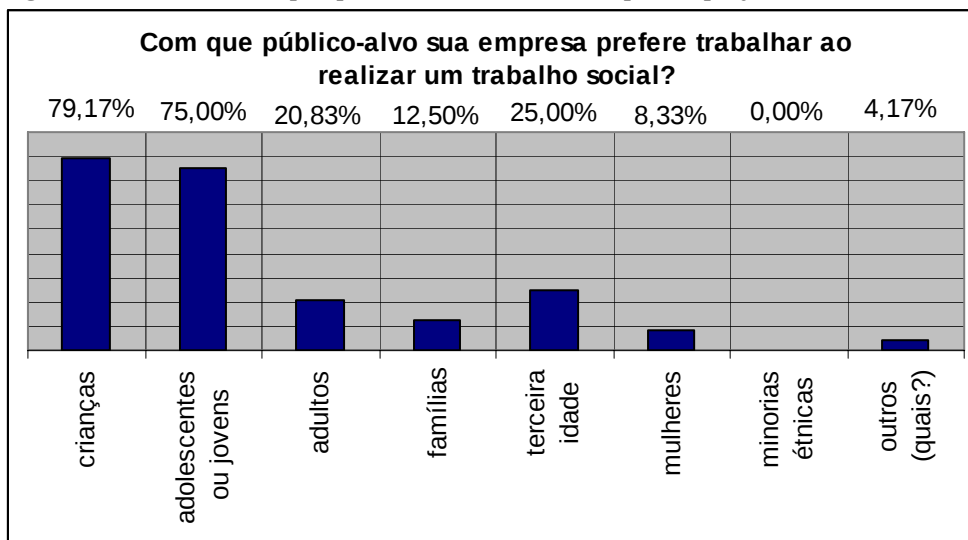
E, para os próximos dois anos, foram obtidas como respostas:



Observou-se o crescimento significativo do interesse pelas áreas de Meio Ambiente (de 12,50% para 41,67%) e Cultural (de 20,83% para 37,50%). O interesse por apoio a Esportes não tem crescimento expressivo, mas continua significativo (37,50%), e o mesmo ocorre quanto ao apoio a projetos sociais com foco em Educação (de 41,67% para 45,83%), demonstrando um grande interesse já no presente momento. O interesse por apoio a projetos sociais de Assistência

Social é decrescente, e essa tendência está sendo considerada no planejamento estratégico do IC para o próximo biênio.

Figura 22 – Preferência por público-alvo dentro do apoio a projetos sociais.



Existe uma preferência quase uniforme por crianças e adolescentes ou jovens. O trabalho do IC também abrange o público de adolescentes em dois dos projetos apoiados: Vida Real, no RJ, e Abrigo Reviver, em SP.

Nos próximos dois anos, a maioria dessas empresas pretende adotar um posicionamento de maior responsabilidade, seja no tocante à atuação social ou ambiental. O maior interesse permanece sendo pela área social, mas é significativo o interesse pela questão do meio-ambiente, conforme mostra a Tabela 17:

Tabela 17 – Distribuição de frequência das preferências de posicionamento por parte das empresas no tocante à questão da responsabilidade social e ambiental.

Sim, queremos nos posicionar e ser uma empresa socialmente responsável	41,67%
Sim, queremos nos posicionar e ser uma empresa responsável em relação ao meio-ambiente	0,00%
Sim, queremos nos posicionar e ser uma empresa responsável em ambos aspectos: social e ambiental.	29,17%
Não, mas há interesse em atuar em uma das duas áreas por afinidade.	8,33%
Não, não há interesse em atuar em nenhuma das duas áreas.	8,33%
Não sei/ Não se aplica	12,50%

Dessas empresas, o total de 91,67% prefere receber informação sobre o trabalho e progressos do IC via *internet*, e a construção do novo *site*, com conteúdo atualizado poderá trazer eficiência nesse processo.

Com esse levantamento feito junto às empresas, pode-se obter algumas interpretações. As alianças com as empresas que hoje integram a ego-rede do IC deverão se apresentar, progressivamente, baseadas no interesse das empresas em atuar na área social. Como são alianças multilaterais, dado que grande parte dessas empresas também apóiam outras ONGs, o fortalecimento dessas alianças provavelmente estará ligado ao melhor entendimento das demandas por parte das empresas. Nesses casos, o processo decisório sobre apoio a projetos sociais se baseia em aspectos racionais, diferentemente do que parece ser para doadores pessoa física ou voluntária.

Percebe-se, portanto, uma **Oportunidade Real** trazida pela intenção por parte das empresas de conquistar novos posicionamentos em áreas de atuação do IC, sendo o IC um parceiro já conhecido, com experiências concretas, que está consolidando a atuação de uma equipe com esse conhecimento.

Foram também pesquisadas pessoas que tinham atuado como voluntários ou doadores do IC nos últimos 2 anos, e obtidas algumas questões relevantes a respeito de suas percepções sobre o IC, que agregaram valor à análise estratégica.

A relação com esse público ainda é bastante familiar e próxima, considerando que 65% dessas pessoas conheceram o IC através de algum amigo dos fundadores, e 19,2% são amigos diretos dos mesmos. Assim como no caso das empresas, a maior concentração está em pessoas que atuam há menos de 1 ano (42,3%) e de 1 a 2 anos (38,5%), o que demonstra atividade plena na atração dos membros da rede nos últimos 2 anos.

A conexão com o IC parece ser forte, o que é confirmado também pelo fato de que 76,9% envolviam ou envolvem seus familiares quando atuante no IC. No entanto, 42,3% disseram já ter participado das reuniões do IC, e não participam mais. Existe uma alta rotatividade de voluntários, que pode melhor ser descrita como uma participação de caráter sazonal, pois é comum a participação durante um período, ausência por alguns meses, seguida de retorno à colaboração com o IC. Dentre as pessoas abordadas, 77% estão satisfeitas em relação ao trabalho do IC (46,2 muito satisfeitas e 30,8% satisfeitas), e 19,2% apresentaram-se neutros, ou seja, 1 em 5 tem algo indefinido em relação à imagem do trabalho do IC.

Diferentemente das empresas, as pessoas envolvidas com o IC têm uma preferência mais clara por um projeto ou outro dos atualmente apoiados pelo IC: somente a metade (53,8%) disse não ter preferência por um projeto em específico. Os 3 projetos mais citados foram o Programa Espaço Cidadão (42,3%), Lar Santa Catarina (23,1%) e Vida Real (19,2%). Interessante notar que o maior envolvimento traz o interesse em acompanhar mais de perto um projeto em detrimento de outro, como o Lar Santa Catarina um projeto de cunho humanitário e assistencial, pelo qual as empresas não demonstram normalmente o interesse de apoiar, por ser grande a necessidade de recursos, e não ter transformação social nítida.

O grau de dedicação ao IC, dentre os entrevistados, em termos de horas semanais dedicadas ao voluntariado, é baixo, estando 84,6% entre as opções de participação de forma esporádica a até 2 horas por semana. Uma parte considerável atua somente de forma esporádica, e outra também relevante somente com doações financeiras ou em campanhas em datas festivas (Natal, Dia da Criança, Páscoa).

Foram obtidas as seguintes respostas quando as pessoas foram questionadas se apoiavam outras ONGs (Tabela 15):

Tabela 18 – Resultado do levantamento junto a pessoas físicas quanto ao apoio a outras ONG's.

Sim. Como doador.	38,5%
Sim. Como voluntário.	42,3%
Não. E nunca colaborei.	15,4%
Não. Mas já colaborei no passado.	19,2%

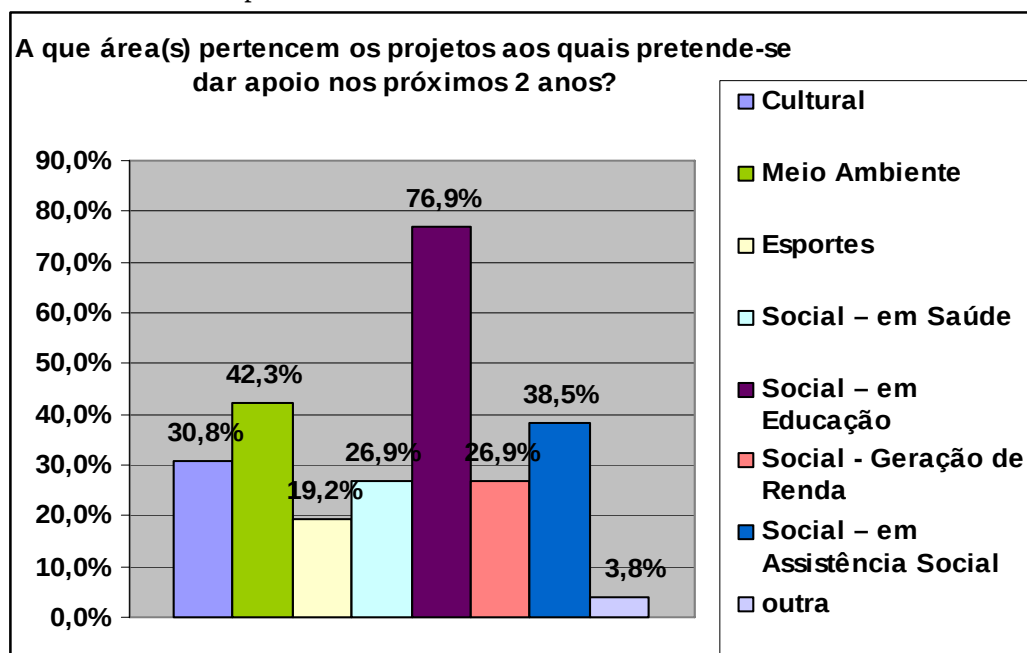
Pode ser interpretada como uma Oportunidade Potencial do IC o fato de haver mais recursos sendo doados por esse grupo, mas para outras ONGs. E, de forma mais freqüente, o trabalho voluntário: 42,3% atuam como voluntários em outras ONGs.

Sobre a visão do relacionamento com o IC nos próximos 2 anos, observa-se que todos pretendem apoiar de alguma forma, e 53,8% têm o intuito de ajudar financeiramente, seja em periodicidade mensal ou de forma esporádica. As

doações diversas (roupas, móveis, brinquedos) tiveram maior representatividade (61,5%).

Importante atentar para as pretensões de apoio nos próximos dois anos, pois destacam-se projetos com foco em Educação (76,9%), Meio Ambiente (42,3%) e somente então aqueles com foco em Assistência Social (38,5%).

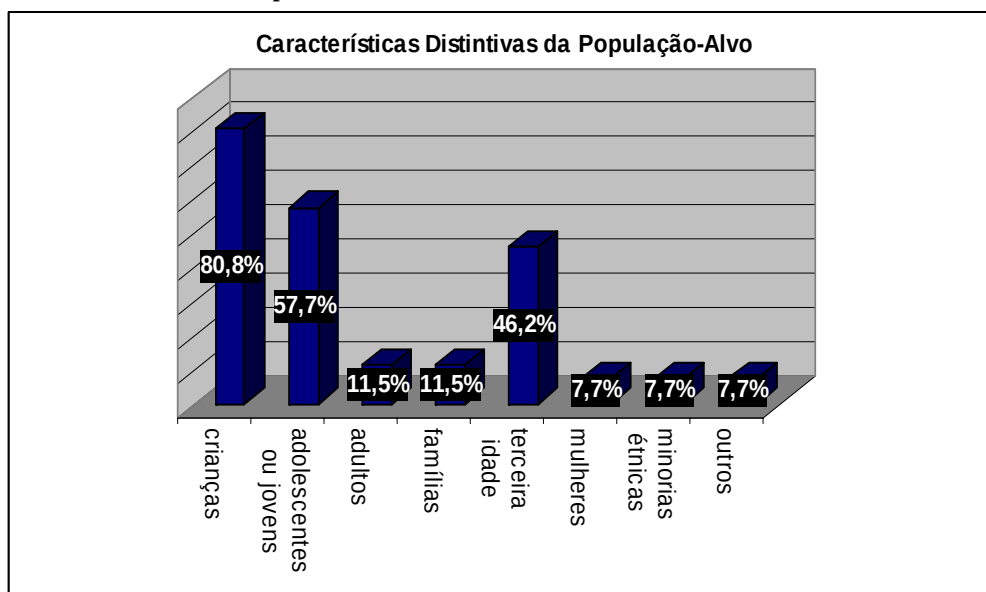
Figura 23 – Resultado do levantamento junto a pessoas físicas quanto ao apoio a projetos socioambientais nos próximos dois anos.



Duas áreas também em destaque, e hoje já presentes na discussão de possíveis projetos a apoiar estão a área Cultural e a Social, em Geração de Renda.

Quando feito o questionamento sobre quais das características distintivas da população-alvo a pessoa mais se identificava em projetos de cunho social, foram obtidas como respostas (Figura 24):

Figura 24 – Público-Alvo do apoio a projetos, de acordo com a preferência por parte dos voluntários e doadores pessoa física.



Diferentemente do observado junto a empresas, existe uma preferência significativa pelo público infantil, seguida da opção por adolescentes ou jovens. A terceira opção mais votada dentre as populações-alvo está a terceira idade, marcada como uma das 3 opções prioritárias por 46,2% dos respondentes. Não existem hoje iniciativas junto à terceira idade, com exceção ao incentivo ao trabalho voluntário por parte desse público, pois são voluntários que hoje exercem funções importantes dentre as iniciativas do IC.

A força das conexões do IC com seus clientes primários, e com grande parte de sua ego-rede criam **Oportunidades Reais** para a atuação visando sua sustentabilidade: a captação de recursos recebe, progressivamente, um maior respaldo das diversas marcas sólidas que vêm apoiando esse trabalho e dos nomes de personalidades que contribuem para a credibilidade da rede.

A Tabela 16 apresenta as implicações estratégicas da *ego-rede* do Instituto da Criança no nível da organização. Foi elaborada, com base em Tauhata (2002), a partir de:

- resultados do levantamento da percepção de empresas, voluntários, doadores pessoa física e 3 dos projetos sociais apoiados;
- pesquisa documental;
- lista de referências do ferramental proposto.

Tabela 19 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede do IC no nível da Empresa (ou da Organização, no caso do IC).

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da EMPRESA (ou da ORGANIZAÇÃO no caso do IC)
Estrutura da Rede	Alta Densidade de Laços	Força Real - constituída pela relação do IC com mais de 100 empresas, centenas de doadores e voluntários, além dos projetos sociais apoiados, cuja solidez e credibilidade pode atrair ainda mais membros para a rede.
	Acesso a recursos Médio	Força Potencial - o número de parceiros que o IC possui, e os recursos disponíveis nesses parceiros podem ser melhor explorados.
	Padrão Estrutural História dos Relacionamentos	Força Real - bastante relevante, pois o IC nasceu antes dos anos 2000, e houve uma proliferação de ONGs nos últimos 3 a 5 anos. A história de realização e dos relacionamentos do IC são uma força importante na busca por recursos.
		Força Potencial - a proximidade com as empresas que são parceiras há mais tempo poderia trazer mais indicações e oportunidades, se o IC tivesse maior capacidade operacional de explorar as oportunidades.
	Posição Central em relação aos Projetos Apoiados	Força Real - constituída pela representatividade que o IC tem como fonte de recursos financeiros, humanos, materiais, capital informacional para os projetos que apóia. Existe a possibilidade de mobilização e transformação social crescentes.
	Posição Central em relação às Empresas Mantenedoras	Força Real - o relacionamento com essas empresas é muito próximo, o que traz o IC para o dia-a-dia das atividades internas da empresa. O terreno para inovação de práticas na área social e ambiental é muito fértil.
	Posição Intermediária em relação às Empresas Parceiras	Fraqueza Potencial - a centralidade conquistada por outras iniciativas de cunho social e ambiental podem representar uma ameaça ao relacionamento do IC com essas empresas.
Composição da Rede	Identidade dos atores estratégicos: -Clientes Primários - Clientes Secundários	Força Potencial - de captação pelo status das empresas atuantes em parceria, que conferem credibilidade ao IC na atração de outras empresas, bem como pelo nome de alguns doadores e voluntários, como celebridades e nomes conceituados em outras áreas, que promovem o apoio ao IC como algo positivo, potencializando a vinda de outras empresas e pessoas físicas.
		Fraqueza Potencial - por ter em seu portfolio alguns projetos sociais de cunho assistencial, como se encontra hoje o apoio à comunidade do Lixão de Magé, em Bongaba. Ainda, por não ter um bom projeto ligado à conservação do meio-ambiente, que é uma demanda crescente por parte das empresas.
		Força Real - de garantia da positividade de sua imagem constituída pelo parecer positivo recebido de uma reconhecida empresa de auditoria, e por ter entre apoiadores escritórios de advocacia reconhecidos e agências de publicidade realizando trabalho pró-bono.

		Força Real - de mobilização de diversos setores da sociedade para a defesa de algum direito ou para a proposta de alguma mudança.
	Volume de Recursos de Clientes Crescente	Força Potencial - o volume de captação de recursos aumentou em aproximadamente 100% de 2005 para 2006, e existe um potencial enorme para os próximos anos, sobretudo com a mudança para OSCIP.
Tipo de Laço	Força da Conexão Conexão Forte somente com algumas empresas	Força Potencial – o relacionamento do IC com algumas empresas já ocorre há anos, e sua consolidação serve de exemplo para as empresas que já têm relação como o IC, mas ainda no seu início.
	Alianças Integrativas com Projetos Sociais Apoiados	Força Real - constituída pela proximidade com os projetos, com os quais o IC gradativamente planeja ações integradas, de forma colaborativa, sendo os esforços melhor direcionados para o cumprimento das respectivas missões.
	Alianças Transacionais e Filantropicas com Algumas Empresas	Força Potencial - as empresas e o IC progressivamente reconhecem-se como parceiros, buscando alcançar objetivos comuns, com a definição de atividades conjuntas.
	Alianças Transacionais e Filantropicas com Doadores PF e Voluntários	Fraqueza Potencial - a contribuição financeira por parte dos doadores mensais, pessoas físicas, vem sofrendo uma pequena e gradativa queda, talvez pelo crescimento do IC e uma falsa aparência de estabilidade financeira. Torna-se necessário observar qual deverá ser o posicionamento no próximo ano.
Alinhamento Estratégico	Processos Formais de Alinhamento em fase de consolidação após o 2º ano	Força Real - a execução do Plano de Trabalho 2006/2007 foi bem sucedida, trouxe uma significativa mudança na atuação do IC, e considerável alinhamento estratégico.
Métricas / Medição de Desempenho	Em desenvolvimento	Força Real - é crescente, por parte das empresas, dos doadores e voluntários em geral, a demanda por métricas para acompanhamento dos progressos junto aos projetos. O desenvolvimento da Matriz Avaliativa dos Projetos e a adoção de relatórios de acompanhamento do Espaço Cidadão parecem ser determinantes para essa mudança.
Compatibilidade de Parceiros	Complementaridade de Recursos	Força Real - a diversidade de empresas e de profissionais na ego-rede do IC garante ao IC estar cercado por parceiros com estratégias e recursos compatíveis.
Governança	Existência de Mecanismos mais Informais	Fraqueza Potencial - a inexistência de uma política oficial de governança pode se tornar um problema diante do crescimento que irá acontecer nos próximos anos.
Gestão das Alianças	Processos em Desenvolvimento	Fraqueza Potencial - os processos de gerenciamento das alianças ainda não estão no formato adequado, deixando algumas situações em aberto, não dando a continuidade devida aos relacionamentos.
Gestão de Mudanças	Processos em Desenvolvimento	Força Potencial - mesmo que ainda incipientes, os processos de gestão de mudanças estão sendo aprimorados, sobretudo pela experiência prática conquistada através da vivência em constante processo de mudança desde o <i>Workshop</i> de janeiro de 2006.
Experiência em Alianças	Desde o início das atividades, há 13 anos	Força Real - a formação de alianças em prol de objetivos em comum está na essência do IC, visto que o mesmo nasceu da necessidade de firmar alianças para apoiar o caso da Família da Sra. Flordelis.

As características das dimensões referentes à estrutura da Ego-Rede, à sua composição e aos tipos de laços constituem predominantemente forças. Foram identificadas 5 Fraquezas Potenciais, sendo cada uma relacionada a um construto, não existindo uma concentração em algum construto específico.

Dessas cinco fraquezas potenciais, quatro são implicações estratégicas em relação à sustentabilidade do IC, somente sendo a exceção a existência de mecanismos mais informais de governança corporativa. Os demais indicadores considerados como fraquezas potenciais devem ser avaliados tendo em mente os objetivos estratégicos junto a esses atores.

A Composição da Rede apresenta forças reais e potenciais fundamentais à garantia da sustentabilidade, e no Rio de Janeiro reúne formadores de opinião dentro das mais diversas atividades: empresários de ramos diversos, profissionais liberais, executivos de empresas médias e grandes, celebridades do meio artístico. Essa ligação com os atores estratégicos está sendo trabalhada para aproveitamento real do potencial da rede, incrementando os indicadores também dos Tipos de Laço. Ainda existem alianças Filantrópicas com algumas empresas, doadores PF e voluntários, constituindo uma fraqueza potencial se tivermos em mente o crescimento e profissionalização do Terceiro Setor.

O IC absorveu conhecimento e conseguiu implementar processos formais de alinhamento estratégico no decorrer desses quase dois anos desde o início da execução do Plano de Trabalho concebido em janeiro de 2006, sendo hoje mais uma de suas forças reais. O mesmo pode ser observado no tocante à Gestão de Mudanças, que se tornou uma Força Potencial da organização.

Por fim, a Compatibilidade de Parceiros e a Experiência em Alianças são construtos observados nitidamente como forças reais do IC, possivelmente pela natureza de sua formação, que reuniu pessoas com percepções semelhantes do seu papel na sociedade em relação ao outro, e por parte desse grupo ser de empresários, que trouxeram a participação de suas empresas na rede.

De forma geral, existe uma relação de simbiose na maioria das alianças do IC, perpetuando as relações iniciais entre os atores, que foram construídas visando objetivos coletivos. O desafio para os próximos anos é conciliar a preservação dessa essência com sua expansão geográfica para outras filiais, com seu enfoque em captação junto a empresas e todas as formalizações que se farão necessárias para garantir a segurança institucional da organização.