

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

TALITA RAQUEL DE OLIVEIRA

DEPENDÊNCIA E CRIAÇÃO DE TRAJETÓRIA NO TERCEIRO SETOR – UM
ESTUDO DE CASO NA ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

SÃO LEOPOLDO

2013

TALITA RAQUEL DE OLIVEIRA

DEPENDÊNCIA E CRIAÇÃO DE TRAJETÓRIA NO TERCEIRO SETOR – UM
ESTUDO DE CASO NA ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Área de concentração: Estratégias
Organizacionais

Orientador: Dra. Claudia Cristina Bitencourt

SÃO LEOPOLDO

2013

Ficha Catalográfica

O48d Oliveira, Talita Raquel de
Dependência e criação de trajetória no terceiro setor: um estudo de caso na Ong Parceiros Voluntários. / por Talita Raquel de Oliveira. – 2013.
118 f. : il. ; 30cm.
Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.
“Orientação: Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt, Ciências Econômicas”.

1. Administração - Empresa - Entidade sem fim lucrativo
2. Escolha estratégica.
3. Dependência - Criação de trajetória.
4. Desenvolvimento econômico - Terceiro setor. I. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Quaresma Martins - CRB 10/1790

Talita Raquel de Oliveira

Dependência e Criação de Trajetória no Terceiro Setor – um estudo de caso na ONG
Parceiros Voluntários

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Aprovado em / /2013.

BANCA EXAMINADORA

Guilherme Luís Roehe Vaccaro – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Ivan Lapuente Garrido – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Vilmar A. G. Tondolo – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt (orientadora)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, ____/____/____.

Prof^a Dr^a Claudia Cristina Bitencourt
Coordenadora PPG em Administração

À minha mãe, que é até hoje o
melhor exemplo que tive; saudades
eternas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente às pessoas que tornaram meu sonho real, minha filha Taís, meu marido Maiquel Moretti e a minha sogra e segunda mãe Rozani, meu sogro Paulo; sem este apoio, esta caminhada não seria possível. Este trabalho também é de vocês,

A Deus por permitir que os acontecimentos fluíssem para a realização deste sonho e à UNISINOS por ter me concedido a bolsa; sem este apoio financeiro não seria possível a realização deste trabalho.

À Elizabeth dos Santos, minha secretária do lar, por cuidar da minha casa e da minha filha, enquanto eu estava enfurnada no escritório.

À minha amiga Mariana Webster, que em todo momento me incentivou, escutou minhas lamúrias e sempre compartilhou seus materiais, contrariando o comportamento de muitas colegas.

À minha amiga de tantos anos e doutoranda em Educação Cheron Moretti, por me mostrar outros paradigmas e, apesar de todos os compromissos, me ajudar e me incentivar.

Às minhas amigas e colegas do Mestrado Adriana Vier, Adriane Ossani, Cyntia Calixto e Lisiane Machado, simplesmente pela amizade sincera.

Ao meu colega e amigo Guilherme Oliveira, pela generosidade em sempre estar disposto a me ajudar.

À minha amiga e ex-professora Dra. Kátia Biehl, por ser generosa, me incentivar a realizar meu sonho e por ter aceitado ser minha professora novamente ao ler e criticar meu projeto.

À Taiane Mello, minha terapeuta há tantos anos, sempre me mostrando o que realmente importa na vida, sempre carinhosa e generosa comigo, até quando eu perdia o rumo.

Aos professores do Mestrado em Administração pelos ensinamentos, principalmente à Amarolinda Klein, pela humanidade e empatia com que trata os alunos.

Aos professores avaliadores da banca de qualificação pelas ótimas sugestões reflexões, Ivan Garrido e Yeda Swirski de Souza.

Às minhas colegas professoras da UNISINOS, e hoje amigas que compartilharam comigo algumas angústias, sempre me motivando: Ana Claudia Bilhão Gomes, Elenise Rocha, Miriam Mylius, Rosa Paula Pires; muito obrigada por serem tão queridas comigo.

À Isamara Alegreti, Silvia Polgati e Dagmar Sordi, por me motivarem e acreditarem em mim.

À Parceiros Voluntários, que me recebeu de portas abertas; espero sinceramente poder contribuir na sua trajetória com este trabalho.

A todos os entrevistados, por terem me recebido com tanta generosidade, em especial à Claudia Franciosi e Maria Elena Pereira Johannpeter, por abrirem seus corações.

Em especial à minha orientadora Dra. Claudia Bitencourt, pelas orientações, escuta, amizade, paciência com as minhas limitações e pela empatia; muito obrigada por me orientar outra vez.

A tua motivação com a pesquisa me contagiou e me fez seguir em frente.

” Diga sim à vida; abandone todos os não possíveis”.

Osho

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar, com base na Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória, os eventos críticos ocorridos e as perspectivas futuras que influenciam nas escolhas estratégicas na organização não governamental Parceiros Voluntários. Como principais referências teóricas relativas à Dependência de Trajetória foram resgatados trabalhos de Barney (1991; 1995) e outros autores da VBR, como Teece; Pisano e Shuen (1997), Becker e Ruas (2005), Mahoney (2000) e Balestro et al. (2004), David (2000), Licha (2004), Pierson (2004), Sydow; Schreyogg e Koch (2009). E para a Criação de Trajetória os principais foram Arthur (1989) e Schienstock (2011), Garud e Karnoe (2001), Pham (2007), Henfridsson; Yoo e Svahn (2009) e Garud; Kumaraswamy e Karnoe (2010). A pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso, realizou entrevistas semiestruturadas com os principais atores da organização e utilizou a Análise de Conteúdo por meio do software Nvivo10. Observou-se que as escolhas estratégicas realmente são influenciadas pela trajetória da organização, porém há uma variação de intensidade em cada projeto e parceria analisada, pois não ficaram necessariamente restritas ao que já tinha sido realizado no passado. Neste contexto, as estratégias emergentes ilustram muito bem esta questão, pois a organização recebe muitas solicitações referentes à Responsabilidade Social e todas são avaliadas, de forma que a inovação não fica prejudicada. Observou-se que a organização cria suas próprias metodologias, projetos e parcerias e introduz novos elementos na estrutura existente, confirmando a existência da complementaridade entre os constructos de Dependência e Criação de Trajetória através de eventos críticos como o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania, Projeto Transparência, a área de “Formação”, o auxílio às OSCs na área de gestão e legislação. E entre suas perspectivas futuras estão a expansão de atuação para outros estados brasileiros e países, o atendimento a Micro e Pequenas Empresas e a abertura para estudantes pesquisarem a organização.

Palavras-chave: Escolha Estratégica, Dependência de Trajetória, Criação de trajetória, Terceiro Setor.

ABSTRACT

The purpose of this study was, based on Path Dependence and Path Creation, to identify and analyze the critical events that have occurred and future prospects that influence the strategic choices for the non-governmental organization, Parceiros Voluntários (Voluntary Partners). As main theoretical references regarding Path Dependence, works by Barney (1991; 1995) and other authors of the VBR, such as Teece; Pisano and Shuen (1997), Becker and Ruas (2005), Mahoney (2000) and Balestro et al. (2004), David (2000), Licha (2004), Pierson (2004), Sydow; Schreyogg and Koch (2009) were used. The main references for Path Creation were . Arthur (1989) e Schienstock (2011), Garud and Karnoe (2001), Pham (2007), Henfridsson; Yoo and Svahn (2009) and Garud; Kumaraswamy and Karnoe (2010). The work was done using a case study, semistructured interview with the principal actors of the organization, and Analysis of Content which was done using Nvivo10 software. It was noted that the strategic choices were really influenced by the trajectory of the organization, but there was a variation of intensity in each project and partnership analyzed, since they were not necessarily restricted to what had already been done in the past. In this context, the emerging strategies clearly illustrate this issue, since the organization receives many requests concerning Social Responsibility, and they are all assessed so that innovation is not hindered. It was observed that the organization creates its own methodologies, projects and partnerships, and introduces new elements into the existing structure, confirming that there is complementarity between the constructs of Dependence and Path Creation through critical events such as Project Tribes on the Trails of Citizenship, Project Transparency, the field of “Training”, the help to CSOs (Civil Society Organizations) in the field of management and legislation. And among its future perspectives are extending action to other Brazilian states and other countries, working with Micro and Small Businesses, and an opening for students to do research on the organization.

Key-Words: Strategic Choice, Path Dependence, Path Creation, Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese Teórica.....	50
Figura 2 – Codificação da Dependência de Trajetória no Nvivo10	64
Figura 3 – Codificação da Criação de Trajetória no Nvivo10.....	65
Figura 4 - Eventos Críticos sob o ponto de vista da Dependência e Criação de Trajetória	96
Figura 5 – Acontecimentos na ONG Parceiros Voluntários.....	98
Figura 6 - Relações Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Explicação dos tipos de Dependência de Trajetória sob o ponto de vista da sociologia.....	33
Quadro 2 - Comparativo entre Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória.....	45
Quadro 3 - Propriedades básicas da Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória	47
Quadro 4 - Síntese teórica	48
Quadro 5 – Fases da Pesquisa.....	53
Quadro 6 - Categorias e os níveis de análise de dados da pesquisa	62
Quadro 7 - Constructos e Objetivos Específicos	63
Quadro 8 - Eventos Críticos Dependentes de Trajetória	83

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Evolução do número de Pessoas, Empresas e OSCs	71
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Score Card

COMCET - Conselho Municipal da Ciência e Tecnologia

CT – Criação de Trajetória

DT – Dependência de Trajetória

FUMIN/BID - Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento

INDG - Instituto Nacional de Desenvolvimento e Gestão

ONG – Organização Não Governamental

OSC – Organizações da Sociedade Civil

OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

PNAS - Política Nacional de Assistência Social

PVE - Programa de Voluntariados da Escola

PV – Parceiros Voluntários

RBV – Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

VBR – Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Definição do Problema	18
1.2 Objetivo Geral	20
1.2.1 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	21
2 REVISÃO TEÓRICA	23
2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)	23
2.2 Dependência de Trajetória	25
2.1.1 A história importa.....	27
2.1.2 Análise da trajetória sob a lente da economia e da sociologia	31
2.3 Criação de Trajetória	35
2.3.1 O Papel das Relações Sociais na Criação de Trajetória	36
2.3.2 Escolhas Estratégicas e as Perspectivas Futuras.....	39
2.3.3 A Criação de Trajetória e a Inovação Tecnológica	40
2.4 Dependência e Criação de Trajetória – uma complementaridade?	43
3 MÉTODO	51
3.1 Escolha do método	51
3.2 Caráter Exploratório Descritivo da pesquisa	52
3.3 Fases da Pesquisa	52
3.3.1 Coleta de Dados.....	54
3.3.1.1 Dados Secundários	58
3.4 Análise dos Dados	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 Caracterização do Terceiro Setor	66
4.1.1 Gestão estratégica no terceiro setor	68
4.2 Apresentação da ONG Parceiros Voluntários	69
4.3 Dependência de Trajetória	72
4.3.1 Aprisionamento e consequências.....	85
4.4 Criação de Trajetória	87
4.5 Complementariedade entre Dependência e Criação de Trajetória	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	108

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	115
--	------------

1 INTRODUÇÃO

As escolhas estratégicas das empresas são influenciadas por suas experiências e aprendizagens vividas. Em outras palavras, existe uma Dependência de Trajetória que pode ser observada nas ações/escolhas realizadas pelas organizações. Neste sentido, pode-se então prever, que a organização tem suas escolhas dependentes de trajetória, pois por meio do caminho trilhado se desenham os padrões e os planos que deram certo, nos quais se reforçam as escolhas. Ou os que deram errado, proporcionando aprimoramento através do aprendizado. Dependência de Trajetória é um constructo oriundo da Visão Baseada em Recursos e tem como premissa a trajetória trilhada como influenciadora nas escolhas futuras, mesmo que seguindo inconscientemente padrões em estratégias emergentes.

Desta forma, a Dependência de Trajetória¹ é a influência dos fatos passados nas escolhas futuras (Mahoney, 2000; Sydow, Schreyogg, Koch, 2009) e tem sido objeto de estudo desde a apresentação da teoria por Paul David (1985) e Brian Arthur (1989; 1994) para descrever o desenvolvimento tecnológico. Esta abordagem explicativa da tecnologia sob o ponto de vista da Dependência de Trajetória, envolvia um contexto de mercado com certa estabilidade, pois a ideia central de que as escolhas são frutos dos acontecimentos passados respondia às demandas da época, pois o mercado era local e não havia a internet, celular, trabalho remoto e tantas outras inovações conhecidas atualmente.

A Dependência de Trajetória não significa engessar as escolhas das empresas, mas sim que estas podem aprender com situações passadas, vislumbrar novas possibilidades e não simplesmente repetir o já elaborado. Neste contexto de aprendizado, há as perspectivas de futuro, de como se estabelece a Dependência de Trajetória numa organização focando eventos críticos, fatos na história da organização que marcaram momentos de escolhas, redirecionaram sua trajetória e as suas perspectivas futuras, havendo ali alguma mudança de rota. Segundo Mahoney (2000), evento crítico é o momento decisivo que faz a organização verificar se continua no caminho já trilhado, ou se interrompe a trajetória, avaliando outras escolhas possíveis.

Podem-se explicar muitas decisões organizacionais pela Dependência de Trajetória ainda mais quando se percebe que a estratégia é influenciada pela história da organização. No entanto, em dias atuais, alguns atributos como a inovação não podem ser explicados à luz da Dependência de Trajetória. Desta forma com os avanços da tecnologia e das comunicações, a

¹ No original em inglês “*path dependence*”.

abordagem pela Dependência de Trajetória não é capaz de explicar totalmente o mercado dinâmico, acelerado e global que se vive hoje. Logo, surgem dúvidas em relação à decisão sobre as escolhas estratégicas por esta ótica, as escolhas não serão necessariamente tão lineares como foram no passado.

Neste sentido, apresenta-se a Criação de Trajetória² como um complemento ao constructo de Dependência de Trajetória possibilitando uma visão mais ampla da organização, suas escolhas e perspectivas futuras. O passado, presente e futuro vão influenciar as escolhas (Garud; Kumaraswamy; Karnoe, 2010). Ela representa uma alternativa ao se pensar em novos caminhos sem influências ou repetição de padrões e do passado, conformar-se com o fato de que um processo é da maneira que é devido à sua Dependência de Trajetória, pode engessar o pensamento de se buscar alternativas criativas para o futuro, indo de encontro ao empreendedorismo e criatividade tão fomentados atualmente.

Com estas perspectivas, esta pesquisa discute teoricamente sobre as escolhas estratégicas de uma organização do Terceiro Setor com foco no conceito de Dependência de Trajetória, sua visão decorrente da economia e sociologia, a qual não ignora ser influenciadora das relações sociais, cultura e poder, e no conceito de Criação de Trajetória, que não exclui a influência do passado, mas também não aceita esta influência como explicação para as escolhas futuras.

A escolha de uma organização do Terceiro Setor, mais especificamente a Parceiros Voluntários (PV), se deu com base no momento vivenciado pela organização, que busca novas alternativas de gestão, ampliando a sua atuação, antes limitada ao Estado do Rio Grande do Sul. Esta nova fase de expansão apresenta-se como oportuna para reflexões sobre a história da organização, novas possibilidades e até mesmo para o questionamento referente à identidade, à missão e ao foco de trabalho da PV. O Terceiro Setor é alvo de muitos estudos acadêmicos, porém o ineditismo em relação as suas escolhas estratégicas sob o ponto de vista da Dependência e Criação de Trajetória, trazem consigo a oportunidade de suscitar reflexões sobre a sua gestão estratégica atual e futura.

Sabe-se que a trajetória de uma organização nunca será igual à de outra, dificultando a imitação de competências, recursos e capacidades; isto é um fator de vantagem, segundo a teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; 1995), mas em certos contextos de inovação e criatividade, incentivadoras das organizações a se reinventarem, deve-se romper

² Em inglês Path Creation.

com o que foi vivido para encarar as perspectivas futuras, caminhos desconhecidos que não permitem repetição de escolhas, e sim exigem a invenção delas.

Muito se tem estudado sobre VBR em organizações que buscam alcançar diferencial competitivo. Este trabalho pretende se diferenciar ao analisar uma organização do Terceiro Setor que busca não só a sustentabilidade econômica, mas também a social. Neste contexto, perde o sentido se falar sobre diferencial competitivo, concorrência ou estratégia competitiva. Portanto, torna-se interessante analisar a questão da Dependência de Trajetória, da VBR considerando-se um contexto que se diferencia pela adesão de pessoas com base em valores e benefícios para a sociedade, ainda que a captação de recursos seja fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento deste tipo de organização.

Considerando-se essas questões contextuais, justifica-se a escolha do método utilizado, um estudo de caso único qualitativo na organização não governamental Parceiros Voluntários, com características exploratório-descritivas. A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização, observação não participante e dados secundários, propiciando a triangulação. A análise de conteúdo ocorreu através de categorização com o auxílio do software NVIVO versão 10.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, sendo a primeira composta desta introdução, seguida da definição do problema, dos objetivos e da justificativa. A segunda parte é referente ao referencial teórico, destacando-se os itens referentes à Dependência de Trajetória, Criação de Trajetória e a Complementaridade entre ambos. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos, seguidos da análise e principais resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

1.1 Definição do Problema

Em uma organização do Terceiro Setor, onde não há fins lucrativos a questão sobre as escolhas estratégicas é mais complexa, pois torna-se necessário equilibrar a sustentabilidade econômica e a social, esta última justificada inclusive pela natureza da organização, muitas vezes baseada e sustentada por valores.

Por isto, é preciso verificar os eventos críticos na trajetória da organização, analisando se há condições de concretizar a estratégia planejada ou se houve uma mudança em relação a este planejamento e a consequente mobilização dos atores internos para a construção de novas competências e capacidades trazendo então a ideia da Criação de Trajetória.

Na organização não governamental (ONG) Parceiros Voluntários há uma trajetória consolidada de 15 anos no Rio Grande do Sul, e mais recentemente ela apresenta novas perspectivas de atuação em outros estados e até mesmo em outros países. Por isto, esta dissertação em Administração se propôs analisar os eventos críticos ocorridos e as possibilidades futuras nesta organização com base na Dependência e Criação de Trajetória, tendo como pano de fundo a formação de estratégias no Terceiro Setor. Esta pesquisa é, então, um estudo de caso na ONG Parceiros Voluntários, que iniciou seu trabalho em 1997, atuando no Rio Grande do Sul.

Em 2011, o número de voluntários era de 378.392³, o que demonstra um engajamento coletivo no modelo de voluntariado que foi pioneiro no Brasil e é de grande relevância para a sociedade gaúcha e também brasileira ao servir de exemplo como organização reconhecida por suas práticas, o que se reflete nos diversos prêmios já recebidos ao longo dos anos. Entre eles se destacam o prêmio Destaque em Ciência e Tecnologia na Categoria Personalidades do Terceiro Setor, concedido pelo Conselho Municipal da Ciência e Tecnologia (COMCET) e o Prêmio Excelência em Responsabilidade Social, o 3º Prêmio SINEPE/RS de Responsabilidade Social nos anos de 2009 e 2011.

De acordo com a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), a Parceiros Voluntários está enquadrada como organização de assessoramento; desta forma, o foco inicial, que era o encaminhamento de voluntários, incorporou desde 2007 o auxílio na gestão financeira e social de outras organizações da sociedade civil.

Pelas reuniões de conscientização sobre o que é ser voluntário disponibilizadas pela Parceiros Voluntários passaram até 2012 em torno de 400 mil pessoas. A organização está presente em 51 cidades do Rio Grande do Sul e mais recentemente no estado do Rio de Janeiro, onde a sua metodologia é utilizada em quatro unidades pacificadoras com o nome de “Rede Comunidade Integrada”.

Sua atuação foi reconhecida pelo Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID), que, em parceria com a Petrobras, investiu no projeto “Princípio de Transparência e Prestação de Contas para Organizações Sociais”, que possibilitou à Parceiros Voluntários criar esta metodologia, auxiliando outras organizações sociais para que as suas prestações de contas tenham credibilidade.

³ Relatório Anual da ONG 2011.

Ao longo destes 15 anos de atuação, a ONG Parceiros Voluntários tem amadurecido seus processos, o que tem levado os seus dirigentes a pensar no futuro, profissionalizando-se e buscando a perpetuação do trabalho com sustentabilidade econômica e social. Algumas oportunidades estão surgindo para a expansão desta organização, além das fronteiras do Brasil com novas parcerias e a sua consolidação por meio de uma atuação nacional forte.

Diante deste contexto e do foco escolhido para a pesquisa, a questão a ser respondida é:

Como as organizações do Terceiro Setor podem buscar alternativas em termos de escolhas estratégicas sob a ótica da Dependência de Trajetória e da Criação de Trajetória, fornecendo uma visão mais dinâmica das possibilidades?

Para responder este questionamento, também se fez necessário realizar um levantamento histórico da ONG Parceiros Voluntários, entendendo seus principais eventos críticos, sob o ponto de vista dos gestores, bem como suas novas estratégias e configurações.

1.2 Objetivo Geral

Para responder ao questionamento de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral o seguinte:

Com base na Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória, identificar e analisar os eventos críticos ocorridos e as perspectivas futuras na organização não governamental Parceiros Voluntários.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos ficam definidos como:

- Analisar a Dependência de Trajetória nos principais eventos críticos da ONG Parceiros Voluntários.
- Analisar a Criação de Trajetória por meio das possibilidades futuras de atuação da ONG Parceiros Voluntários.
- Compreender a nova configuração e os novos rumos estratégicos da ONG Parceiros Voluntários.

1.3 Justificativa

Diante do contexto dinâmico em que as organizações vivem atualmente, é oportuno acessar a trajetória de uma organização do Terceiro Setor a partir dos seus eventos críticos. Visa-se poder contribuir com as organizações na reflexão sobre suas escolhas estratégicas e também para a academia no que se refere à complementaridade entre os constructos Dependência e Criação de Trajetória. Em levantamento bibliográfico, a pesquisadora não localizou material sobre Criação de Trajetória na língua portuguesa, demonstrando o ineditismo do tema no Brasil.

Por meio do levantamento bibliográfico na literatura, observou-se que o foco de estudos está em empresas que buscam lucratividade (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peng, 2001; Sydow; Lerch; Staber, 2010, Mahoney, 2000, Sirmon et al, 2010; Barney, Ketchen; Wright, 2011), e percebeu-se um campo inexplorado de pesquisa nas organizações do Terceiro Setor em busca da sustentabilidade econômica e social.

A Dependência de Trajetória sempre foi usada para responder a questões tecnológicas nas organizações, trazendo a tona inovações incrementais, ou apenas para justificar escolhas consideradas medianas no mercado. Em contraponto a ela, a Criação de Trajetória surge como uma resposta, explicando como organizações inovam sem ter premissas e histórico para tanto. Apesar de parecerem extremados, os constructos podem se complementar. Este estudo pretende compreender como os dois constructos funcionam em uma organização, compreendendo que, mesmo valorizando a sua história, é possível romper com o que já foi vivido criando novas trajetórias.

A questão da trajetória é importante uma vez que a ONG Parceiros Voluntários se apresenta como uma organização com um conceito inovador em razão de ter parceria com entidades que necessitam de voluntários para manter suas atividades e com pessoas que querem voluntariar, mas não sabem como chegar às mesmas, e, mais recentemente, como assessora de organizações no que se refere à gestão. Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística⁴, em 2001 o número de voluntários estava em 18% da população brasileira, e dez anos depois, em 2011, este número subiu para 25%, o que mostra uma tendência crescente de atuação da PV para os próximos anos.

⁴ INSTITUTO SCHNEIDER ELECTRIC. **Parcela de voluntários no Brasil cresce de 18% para 25% na última década.** Disponível em: <<http://voluntariado-schneider-electric.v2v.net/blogs/1/posts/68>>. Acesso em: 06 abr. 2012.

No que se refere especificamente à Parceiros Voluntários, várias empresas renomadas são suas mantenedoras, como Bannrisul, Bradesco, Brasken, Hospital Moinhos de Vento, Gerdau, Ipiranga, Puras e RGE, além de diversos outros apoiadores. Desta forma, pode-se pensar em como a atuação da Parceiros Voluntários impacta também as organizações do Segundo Setor pelos seus programas de responsabilidade social. Todos os mantenedores e apoiadores de causas do Terceiro Setor querem retorno, seja através de diminuição de índices de violência, mais qualificação, mas principalmente ter certeza de que seus recursos estão sendo utilizados de maneira adequada e transparente. A Parceiros Voluntários recentemente recebeu incentivo de organismo internacional neste quesito, com o Projeto Transparência e Prestação de Contas para organizações sociais.

Então, pesquisar estratégia no Terceiro Setor com um estudo de caso na Parceiros Voluntários pretende levantar reflexões sobre o assunto em outras ONGs e OSCs, pois percebeu-se, através da literatura e pela crescente necessidade de capacitação em gestão por parte destas, que elas têm dificuldade em administrar suas estruturas; por isto, é importante pensar em como os constructos de Dependência e Criação de Trajetória podem auxiliar a organização a valorizar ainda mais o que ela tem de raro, imutável e de difícil substituição (Barney, 1991), refletindo sobre suas escolhas estratégicas.

Conhecer a trajetória da organização, entendendo se a mesma é ou não dependente de trajetória, abre perspectivas quanto às estratégias futuras. A complementaridade dos constructos (Dependência e Criação de Trajetória) pode ser vislumbrada valorizando escolhas já feitas e questionando se as mesmas são suficientes para o futuro.

Realizadas as considerações sobre a relevância deste trabalho, no próximo item será apresentado o referencial teórico, base para a pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a discussão teórica que fundamenta esta dissertação. Inicialmente, apresentam-se a Visão Baseada em Recursos e a Dependência de Trajetória. Segue-se um item dedicado somente à Dependência de Trajetória, contemplando os pressupostos de pesquisa, a importância da história para a organização e a análise da trajetória sob a lente da economia e da sociologia. O item seguinte apresenta a Criação de Trajetória, o papel das relações sociais para este constructo, as escolhas estratégicas e as perspectivas futuras e, por último, a inovação para a Criação de Trajetória. Para finalizar a revisão teórica, segue-se a discussão sobre a complementaridade entre a Dependência e a Criação de Trajetória.

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Dependência de Trajetória tem sua origem nas discussões teóricas sobre a VBR, principalmente Barney (1991; 1995), que afirma que novos modelos, novas decisões dependem do passado, do legado do que se conquistou anteriormente. Barney (2001) aponta que, para a VBR, o ambiente interno contém os melhores recursos para a organização, de forma que a Dependência de Trajetória é a principal condição para o seu desenvolvimento. Mahoney (2000) aponta que os resultados do passado alteram padrões dentro de uma organização, e ele é único, pois tem a ver com uma história vivida dentro de uma determinada cultura, recursos, capacidades e competências.

A VBR é uma teoria oriunda da área econômica que migrou para o campo dos estudos organizacionais no final dos anos 80, quando os pesquisadores teóricos sobre estratégia voltaram sua atenção para os aspectos internos das organizações (HERZOG, 2001). Estes aspectos influenciam diretamente no desempenho organizacional e ganharam evidência a partir dos estudos de Barney (1991), Grant (1991), e Collis; Montgomery(1995), conforme Bonotto (2005).

A VBR mostra que o delineamento da estratégia passa pela construção histórica, pela maneira como os recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fonte de vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), e que são acumulados durante a trajetória (BARNEY, 1991, 1995, 2001; PENROSE, 1959). A contribuição da teoria está no foco sobre as condições internas (recursos e capacidades) e o

modo como estes são articulados e aplicados na estratégia, gerando vantagem competitiva (PETERAF, 1993). “A VBR tem provado ser uma influência à estrutura analítica, útil para a análise de muitas questões estratégicas”. (FOSS; KNUDSEN, 2003, p. 291).

A VBR originou muitas ramificações como teoria, de maneira abrangente na academia. Estas ramificações são, segundo Barney, Ketchen e Wright (2011), perspectivas como as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e a teoria institucional (OLIVER, 1997). A autora Penrose (1959) abordou a relação entre os recursos internos e o crescimento da empresa. Trata-se da lógica da criação da vantagem competitiva através da raridade, valor, inimitabilidade e impossibilidade de substituição dos seus recursos e capacidades (SIRMON et al., 2010).

Para que os recursos internos da empresa sustentem a vantagem competitiva, eles devem ser raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991, 2002; FOSS; KNUDSEN, 2003). “O desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resulta em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes”. (CRUBELLATE; PASCUCCIE; GRAVE, 2008, p.9). O desenvolvimento de competências diferenciadas é possível tendo-se clareza e sobre o que é vantagem competitiva para a organização e sobre os seus recursos e capacidades internas.

Segundo Peteraf (1993), os recursos devem apresentar quatro condições para atingir vantagem competitiva: a heterogeneidade dos mesmos entre as empresas, segundo o limite ex post, que são os recursos heterogêneos serem duráveis, mantendo a posição de destaque da empresa e limitando a competição, imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição. A sustentabilidade como uma segunda condição. O terceiro item é a mobilidade imperfeita dos recursos que trazem vantagem competitiva, significando o compartilhamento dos ganhos, e o quarto item é a competição ex ante, que é a limitação da competição para que a mobilidade imperfeita seja possível.

A heterogeneidade se refere à diferença entre as empresas que têm recursos equivalentes, mas por causa de suas capacidades os resultados alcançados são diferentes. É a articulação dos recursos que as empresas utilizam na estratégia, e, de acordo com Teece e Pisano (1994), é a maneira como o recurso é utilizado que o torna valioso.

A sustentabilidade é a certeza da sobrevivência da vantagem competitiva em longo prazo e está ligada diretamente à forma mais eficaz de utilização de recursos. Nesta questão as barreiras à imitação acontecem a partir do desenvolvimento de competências essenciais e a apropriabilidade está relacionada aos ganhos que o recurso gera para a empresa.

Os autores Wan et al. (2010) abrem a questão da intercambiabilidade de recursos e capacidades entre as unidades de uma mesma organização; geralmente os custos são mínimos e esta transferência pode gerar ganhos substanciais para a identidade organizacional. Isto não significa que ela não possa sofrer alterações; deve-se lembrar, no entanto, que a identidade organizacional é entendida como uma competência essencial que leva a organização a uma sustentabilidade da sua vantagem competitiva (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Desta forma, a identidade organizacional é mantida quando várias empresas de um mesmo grupo controlador se reforçam mutuamente a partir do compartilhamento dos recursos (BARNEY, 2002). Portanto, gerir os recursos e capacidades é um fator que passa pelas características da gestão e da identidade organizacional, processos que se alteram com o tempo e que seguem uma política de governança corporativa (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Há ainda a questão da aprendizagem, adaptação a novas realidades e caminhos, como novos ambientes, estratégias, contextos e desafios, que influenciarão esta construção de identidade.

Nas organizações, segundo a visão da VBR, são os recursos e capacidades internas que geram a competência essencial (Penrose, 1959) e que, articulados, podem ser

“representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos”. (Tiergarten ; Alves, 2008, p.62).

Os recursos podem se alterar com o tempo, assim como a articulação entre eles. Estes acontecimentos influenciam o modo como a organização planeja seu futuro, pois a história vivida, por meio de seus eventos críticos, marca a organização e a deixa dependente da trajetória. A VBR tem como premissa a Dependência de Trajetória das escolhas feitas em relação às escolhas estratégicas futuras.

Desta forma, o próximo item apresenta um aprofundamento desta premissa da VBR, a Dependência de Trajetória.

2.2 Dependência de Trajetória

Dependência de Trajetória é quando fatos passados interferem nas escolhas futuras (MAHONEY, 2000; SYDOW; SCHREYOGG; KOCH, 2009) e quando há tendência de reprodução e permanência temporal. Barney (1995) aponta a trajetória de uma organização

como única, e, para este autor, é nela que se desenvolvem recursos e capacidades. Em alguns momentos a experiência vivida na trajetória pode facilitar as conquistas futuras, mas, por outro lado, o apego ao passado pode limitar escolhas diferentes e inovadoras.

Para Mahoney (2000), a Dependência de Trajetória provém dos eventos históricos que alteram padrões, possibilitando conhecer o passado e entender como isto afetaria o futuro. Trata-se do que o autor chama de momento crítico, constituído de conhecimentos já utilizados anteriormente, possivelmente influenciadores da trajetória futura. Mintzberg (2006) refere-se a este resultado determinado por uma série de ações, formando um padrão na estratégia que favorece certas escolhas, sejam elas deliberadas ou emergentes, pois são resultantes de experiências anteriores que influenciam o comportamento da organização.

Mahoney (2000) comenta sobre o evento crítico inicial ao trazer o termo “momento inicial”, referindo-se ao mesmo como contingencial, isto é, emergente e imprevisível, que marca a organização em suas escolhas. A partir do trabalho seminal de Collier e Collier (1991), este conceito ganhou notoriedade e aprofundamento, sendo chamado de “conjuntura crítica”, processo de mudança significativa que deixa legados.

Pode-se observar a conjuntura crítica no ambiente político em que as decisões são tomadas mais frequentemente com base em escolhas passadas, já aprovadas pelo eleitorado, deixando legados (Pierson, 2004); trata-se do que o autor chama de “retornos crescentes”. Há, segundo este autor, alguns aspectos que favorecem retornos crescentes na política, porém podem-se observar os mesmos em qualquer organização. São eles:

- Natureza Coletiva – as consequências da ação individual acabam ficando dependentes do coletivo, impedindo ações em prol da mudança.
- Densidade Institucional – as regras são institucionalizadas e para mudá-las são necessários tempo e discussão, desgastando o modelo vigente e gerando resistência.
- Autoridade – as trocas no poder acontecem por meio de aceitação dos negociantes para manter a trajetória já trilhada.
- Complexidade – os processos, papéis e as formas como acontecem as relações são, em alguns casos, ambíguos, dificultando as mudanças. Trata-se da chamada “interpretação do jogo político”.

Outro ponto a ser observado na Dependência de Trajetória é que ela é reativa, isto é, por ser dependente da história, não se antecipa a algo novo (Mahoney, 2000), o que dificulta ainda mais o planejamento de estratégias competitivas. Porém, não se pode também afirmar

que se a organização for totalmente dependente da trajetória, ela não será competitiva, pois se há predisposição para a competitividade, ela priorizará escolhas neste sentido, inclusive suas competências e capacidades serão influenciadas pelo passado (TECEE; PISANO e SHUEN, 1997).

Mesmo que o gestor busque informações além da organização e de seu ambiente, sempre haverá a influência das escolhas passadas e dos seus respectivos resultados. E quanto mais a organização for dependente da sua trajetória, mais dificuldade o gestor criativo terá em se ambientar, mesmo que o seu desempenho seja positivo para a organização, pois ela não saberá lidar com uma nova trajetória, excluindo-o do ambiente. Segundo Mahoney (2000), a história da organização influencia diretamente o gestor no momento em que ele toma decisões.

A Dependência de Trajetória é representada pelos recursos acumulados, exemplificados pela aprendizagem, reputação e os ativos da organização, construídos através dos acontecimentos históricos (SANTOS e HEXSEL, 2008). Deste modo, é importante a análise dos fatos importantes e marcantes da organização, indicando que, para a noção de Dependência de Trajetória, a história interessa (BALESTRO et al., 2004).

Na análise histórica, a Dependência de Trajetória também é considerada para analisar as escolhas estratégicas feitas em determinados contextos, restringindo ou definindo rotas alternativas (HOCHMAN, 1998), de maneira que parece ser muitas vezes mais vantajoso adotar determinada solução porque ela já foi seguida anteriormente, de forma que a primeira premissa orientadora deste estudo é:

P1: As escolhas estratégicas são dependentes da trajetória da organização.

2.1.1 A história importa

Segundo Licha (2004, p. 107), “[...] irreversibilidade na trajetória adotada é chave para o conceito de Dependência de Trajetória [...]”, de forma que não há como mudar o passado, mas é através dele que se podem entender melhor alguns acontecimentos presentes e planejar ações para o futuro. Para Leonard-Barton (1998), o conhecimento acumula-se durante a trajetória da organização, de maneira que as atividades acabam sendo influenciada lentamente e rotineiramente. Para Pierson (2004), é preciso identificar os eventos ocorridos assim como o período em que ocorreram, pois a análise dos momentos críticos deve ser o mais completa possível, contemplando a comparação entre cursos de eventos diferentes.

A ideia básica para a Dependência de Trajetória é de que a história importa (David, 2000), esse conceito significa que “[...] a Dependência de Trajetória refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa”. (BECKER; RUAS, 2005, p. 2).

,"a criação de qualquer tipo de novidade em arte, ciência ou prática de vida consiste em grande medida de uma recombinação dos materiais conceituais e físicos que anteriormente estavam em existência". (Nelson- Winter, 1982, p. 130).

Esta questão histórica que a Dependência de Trajetória aponta é de suma importância para a VBR, pois todas as organizações têm a sua trajetória, que “[...] as torna imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição” (SANTOS; HEXSEL, 2008, p. 13). Trata-se das criações de barreiras naturais à imitação por parte da concorrência, seja pela dificuldade real de replicar a história de outros, seja pelo desconhecimento dos recursos, competências e capacidades desenvolvidas.

Para compreender as escolhas de uma determinada organização, é necessário analisar certos eventos históricos que impactaram ou modificaram sua trajetória. As mudanças ocorridas devido a estes fatos são dependentes de trajetória. O autor Licha (2004) apresenta como exemplo a utilização intensificada de um software qualquer dentro da organização; este fato pode favorecer as interações entre as pessoas, permitindo investimento e melhorias no software em questão e impulsionando o aumento do número de usuários. Para o autor, esta situação constitui um retorno crescente, impulsionado por fatos ocorridos na trajetória da utilização do software.

Estes retornos constituídos seja de forma positiva ou negativa fornecem instrumental para as análises e avaliações de resultados da organização, lembrando que “[...] a Dependência de Trajetória não é a única causa dos fatos” (HOFF, 2011, p. 12). O resultado da análise de um determinado fato histórico pode trazer a informação de que determinada escolha dependente da trajetória não é mais positiva, limitando a evolução. Existem críticas de que a Dependência de Trajetória não é uma ciência de adivinhação permitindo que o passado prediga o futuro (North, 1981), pois fatores externos à organização podem alterar o seu curso histórico, característica que a Dependência de Trajetória ignora, apresentando uma falsa ideia de repetição de resultados por seguimento de padrões.

A questão das escolhas presentes dependentes da trajetória não serem sempre positivas é trazida por David (1985) e contida no exemplo do QWERTY - *layout* do teclado das

máquinas de escrever americanas desenvolvidas há mais de 130 anos e que hoje ainda utilizam-se nos teclados dos computadores, que não é a sequência ideal no que se refere à velocidade de digitação, mas, por questões de hábitos e padrões, a sequência se mantém. Não se pode acreditar que todos os fatos explicados através da Dependência de Trajetória sejam positivos, pois esta crença é muito rígida e se mostra incoerente com o mundo dinâmico, com mudanças, sujeito a imprevisibilidades. Por isto, ao analisar um resultado é importante saber se ele realmente é dependente da trajetória; isto pode engessar ou inovar as decisões estratégicas da organização, pois há quem diga que todos os eventos podem ser resultados da Dependência de Trajetória (MAHONEY, 2000).

Sydow, Schreyogg & Koch (2009) apontam para a necessidade implícita de entender de que maneira as organizações podem perder a flexibilidade, deixando de ser inovadoras, razão pela qual a Dependência de Trajetória tem recebido destaque nos estudos organizacionais. Isto significa ainda a necessidade de se desenvolver um método para avaliar se um acontecimento é dependente da trajetória, pois “[...] toda a atividade humana e os processos organizacionais são impressos pela sua história de alguma maneira”. (Sydow, Schreyogg: Koch, 2009, p. 690), tornando-se necessário verificar e discriminar o que sofre influências naturais daquilo que direciona efetivamente as decisões.

Os autores Sydow, Schreyogg & Koch (2009) apresentam três fases para o desenvolvimento da Dependência de Trajetória.

- Acontecimentos históricos marcantes.
- Acontecimentos históricos marcantes que dependendo das condições, se influenciam e se reforçam.
- Acontecimentos históricos marcantes que acabam em aprisionamento nas decisões da organização.

Os acontecimentos históricos marcantes são os eventos críticos apontados por Mahoney (2000). Estas três fases reforçam a importância que os eventos críticos têm para a organização sob o ponto de vista da Dependência de Trajetória. Entendê-los, compreender como ocorreram e rastrear suas influências são fatores a serem analisados pela organização.

A primeira fase apontada por Sydow, Schreyogg & Koch (2009) são os eventos que deixam legados. A segunda fase se refere aos eventos que reforçam processos e resultados e na terceira fase ainda há os eventos que marcam a organização de maneira a dificultar a

ruptura com o passado, impedindo ações diferentes do que vem sendo feito, isto é, aprisionando a organização e impedindo-a de ser criativa e inovadora.

Há um constructo importante ao se analisar a Dependência de Trajetória que Arthur (1994) denomina de Aprisionamento⁵, que interfere diretamente no comportamento, governabilidade, modelos e preferências da organização que são difíceis de reverter, trata-se do que se chama de “regras do jogo”. Isso, segundo Koch, Eisend & Petermann (2009), indica que um processo dependente da trajetória conduz à estabilidade, no entanto não significa que a decisão seja eficaz.

Arthur (1994) traz quatro propriedades gerais de como identificar se um processo ou escolha pode ser dependente de trajetória; dentre eles, o Aprisionamento está presente ao se analisar os eventos críticos.

- a) Há uma indeterminação do resultado (Imprevisibilidade).
- b) Há várias opções de escolha, porém a história é que seleciona as alternativas possíveis (Múltiplos Resultados).
- c) Há um aprisionamento em relação às opções. Uma mudança se torna desgastante e impossível (Inflexibilidade).
- d) As ações decorrentes da história levam a uma solução inferior (Ineficiência).

A imprevisibilidade não permite que os passos sejam antecipados, isto é, causa insegurança à organização ao ter que tomar decisões. Existem, em um processo, diversas possibilidades de resultado, porém, segundo Arthur (1994), há tendências que podem ser confirmadas por meio de simulações e, assim, pode-se analisar cada escolha pensada, verificando o possível Aprisionamento e o conseqüente bloqueio de escolhas (LEONARD-BARTON, 1992).

A aprendizagem fica prejudicada com escolhas dependentes da trajetória, pois o novo não é priorizado, o que prejudica a busca por soluções alternativas, demonstrando uma certa rigidez nas escolhas. Trata-se do que Arthur (1994) exemplifica ao descrever a opção do mercado de videocassetes em utilizar a fita VHS em detrimento do Betamax, o que gerou uma ineficiência de longo prazo (LICHA, 2004).

Outro exemplo é a gasolina utilizada como combustível (ARTHUR, 1994). Existiam várias opções e, em 1895, a gasolina era uma opção que não se mostrava a mais eficiente, pois

⁵Em inglês o termo é conhecido como Lock-In (Arthur, 1994).

apresentava alguns problemas, como a necessidade do motor ter mais peças internas. O combustível a vapor demonstrava ser mais adequado; no entanto, entre 1890 e 1920, testes foram realizados com estes dois tipos de combustível mais a eletricidade, e alguns fatos fizeram com que se optasse pela gasolina. Deste modo, não se sabe se o motor a vapor ou a eletricidade não seria uma escolha superior.

Os autores Sydow, Schreyogg & Koch (2009) salientam que a Dependência de Trajetória não é um estado definitivo que acaba aprisionando processos e decisões, e sim exerce influência direta nas escolhas pela construção de padrões nas escolhas e estratégias. Desta maneira, mesmo havendo influências mercadológicas e necessidade iminente de busca por alternativas criativas, a Dependência de Trajetória condiciona escolhas (PHAM, 2007).

“somente há Dependência de Trajetória se for possível identificar sequências históricas em que eventos contingentes propiciam padrões institucionais ou cadeias de eventos com propriedades determinísticas”. (Mahoney, 2000, p. 507).

Há uma questão social muito presente nesta análise, pois refere-se à história da organização, como ela foi construída e à conseqüente influência das pessoas neste processo; por isto, o próximo item explora como identificar se um evento é resultado da sua trajetória à luz da sociologia.

2.1.2 Análise da trajetória sob a lente da economia e da sociologia

Segundo Koch, Eisend & Petermann (2009), Dependência de Trajetória é uma teoria dinâmica que afirma que eventos críticos podem restringir escolhas. Este ponto de vista reforça a necessidade de se explorar uma forma diferente de analisar as possíveis escolhas futuras, pois é mais fácil recorrer às escolhas já feitas anteriormente, afinal já se conhece o “caminho”.

No entanto, como salientou David (1985), nem sempre a escolha oriunda da trajetória é mais assertiva, isto porque muitas vezes ela é escolhida simplesmente pela conveniência e rotina, como efeito da dificuldade/preguiça/rejeição em usar a criatividade.

Para saber se uma escolha é dependente de trajetória, Mahoney (2000) propõe a análise de três características:

- a) Os processos são altamente sensíveis aos eventos iniciais;

b) Os primeiros eventos históricos são resultados da contingência e não podem ser explicados com base em eventos anteriores;

c) Os eventos são consequências de padrões deterministas.

Por isto, antes de afirmar que a realidade atual de uma organização é resultado somente da sua trajetória, é preciso analisar o caso, verificando o seu enquadramento em algumas características como as acima citadas por MAHONEY (2000).

Para os economistas, a Dependência de Trajetória deve ser analisada verificando como os eventos contingentes se tornam internalizados na organização, sem levar em conta aspectos como “[...] relação ao poder, funcionalidade, tradições e legitimidade [...]”. (Mahoney, 2000, p. 526), isto é, através de uma explicação utilitária, funcional, baseada no poder e na legitimidade. Em razão disto, Mahoney (2000) afirma que para se entender a real importância da Dependência de Trajetória, é necessário examinar a teoria segundo a visão da sociologia, principalmente em relação a reprodução institucional em relação aos eventos por teorias predominantes. Trata-se de o padrão institucional de algum processo, hábito ou solução e “[...] tão difícil de abolir”. (MAHONEY, 2000, p. 515).

É importante esclarecer que eventos contingentes são acontecimentos que ocorreram sem que estivessem previstos. “Analistas também podem tratar um resultado como contingente se ele contradiz as previsões de um modelo teórico específico e projetado para atender determinado resultado”. (MAHONEY, 2000, p. 514). E ineficiência em potencial é o resultado da análise do evento somente quando ele é analisado em relação ao quadro teórico neoclássico dos economistas.

O quadro 1 apresenta os tipos de Dependência de Trajetória reproduzidos nas instituições com o olhar da sociologia. Através dele, verifica-se que outros fatores interferem nas escolhas, como as relações sociais, o poder, cultura, competitividade, valores, crenças, o ambiente externo, não podendo ser uma análise somente pelo ponto de vista econômico da organização.

Quadro 1 - Explicação dos tipos de Dependência de Trajetória sob o ponto de vista da sociologia

	Explicação Utilitária	Explicação Funcional	Explicação baseada no Poder (relações de Poder)	Explicação baseada na Legitimidade
Mecanismo de reprodução das ações	Avaliação racional do custo e benefício	É reproduzida, pois serve para todo o sistema.	É apoiado pelos atores que estão no poder (elite)	Os atores (usuários) acreditam no seu valor (moral)
Características potenciais da instituição	A instituição pode ser menos eficiente do que as alternativas apresentadas anteriormente	A instituição pode ser menos funcional do que as alternativas apresentadas anteriormente	A instituição pode capacitar a escolha de um grupo que antes era subordinado (não tinha poder)	A instituição pode ser menos consistente com valores dos (atores) usuários do que as alternativas apresentadas anteriormente
Mecanismo de mudança	Maior pressão competitiva e processos de aprendizagem	Choque externo à organização que transforma as necessidades do sistema	Enfraquecimento da elite e fortalecimento dos subalternos	Mudanças de valores ou crenças subjetivas

Fonte: Adaptado de Mahoney (2000, p. 517).

Cada escolha analisada sob a luz da sociologia tem uma explicação da razão pela qual é dependente da trajetória, conforme alguns mecanismos inerentes à organização, como é possível se observar no quadro 1. A seguir, cada item é detalhado.

Um fato dependente de trajetória, na perspectiva da explicação utilitária apresentada por Mahoney (2000), é que a reprodução acontece de forma natural baseada em custo x benefício. Pela explicação funcional o fato tem serventia para todo o sistema. Na explicação pelo poder, é manter o “status quo”. E na explicação sob a legitimidade, o fato se mantém porque as pessoas envolvidas acreditam ser “certo”, o que é uma visão subjetiva e tem relação com os valores dos indivíduos da organização.

Segundo os historiadores econômicos, a Dependência de Trajetória ainda pode ser examinada pelas sequências reativas, que são “[...] cadeias de eventos temporalmente ordenados e casualmente conectados”. (MAHONEY, 2000, p. 526). Desta forma, todos os eventos são importantes na análise da Dependência de Trajetória, pois trazem dados aos resultados finais. Mas, mesmo assim, há a “imprevisibilidade” possível; por isto, “Dependência de Trajetória ocorre quando um evento histórico contingente desencadeia uma sequência subsequente que pode ser considerada um padrão relativamente determinista”. (MAHONEY, 2000, p. 535).

Nem todos os eventos são resultados da Dependência de Trajetória; há de ser ter critério para uma análise profunda, não aceitando as circunstâncias somente como uma repetição de fatos. Por isto a análise dos eventos críticos pode ser feita através da lente da sociologia proposta por Mahoney (2000). O autor também sugere que o pesquisador, ao documentar a trajetória de um resultado, deve retornar à história e descobrir em que período as condições iniciais impediam a previsão do resultado.

A explicação de que um processo ou resultado atual é da maneira que é devido à sua Dependência de Trajetória engessa as alternativas criativas para o futuro, indo de encontro ao empreendedorismo tão fomentado atualmente. No entanto, pode-se dizer que até ter ideias criativas pode ser oriundo da Dependência de Trajetória, pois são resultados dos aprendizados da trajetória. Segundo Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010), na verdade estas alternativas criativas são uma Criação de Trajetória que complementa a Dependência de Trajetória, ultrapassando a inércia e não se contentando com as soluções óbvias oriundas da análise da trajetória.

Tanto a Dependência de Trajetória quanto a Criação de Trajetória podem ser utilizadas como alternativas teóricas e metodológicas no estudo da estratégia pela VBR. Quando uma perspectiva de mudança se aproxima, o equilíbrio entre Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória é buscada (VANHAVERBEKE; PEETERS, 2005). Por isto, pode-se buscar a complementaridade entre os constructos.

No próximo item, apresenta-se a Criação de Trajetória para um melhor entendimento conceitual desta nova perspectiva.

2.3 Criação de Trajetória

A Criação da Trajetória envolve um olhar para o passado, mas isto não é determinante nas escolhas estratégicas (GARUD; KUMARASWAMY; KARNOE, 2010). Este olhar é importante para a aprendizagem e não necessariamente para aceitar os resultados faticamente, como se não houvesse outras escolhas possíveis. Neste olhar, os autores Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010) sugerem anotar os acontecimentos em tempo real, o que traz emoção e detalhes, dando maior riqueza à narrativa das pessoas envolvidas, possibilitando uma análise do processo mais completa, com nuances e particularidades que influenciam o resultado. A Criação de Trajetória é uma resposta à Dependência de Trajetória (MARTIN; SUNLEY, 2006) e serve “[...] para explorar e compreender fenômenos emergentes” (GARUD; KUMARASWAMY; KARNOE, 2010, p. 770), isto é, fatores que não são dependentes de trajetória.

A Criação de Trajetória vem complementar os pontos não abordados há 21 anos no primeiro artigo sobre VBR de Barney (1991). A Criação de Trajetória não renega o passado da organização, apenas não depende dele. Ao afirmar a importância das relações humanas na organização, a Criação de Trajetória também aponta que as dificuldades neste quesito influenciam a articulação dos recursos e capacidades organizacionais, assim como a identidade organizacional “[...] pode servir como uma competência essencial que leva à vantagem competitiva sustentada”. (Barney; Ketchen; Wright, 2011 p. 1305), em longo prazo.

Porém a identidade organizacional é construída durante os acontecimentos da sua história, e muitas decisões estão baseadas fortemente na trajetória da organização; mesmo grandes mudanças são traçadas, reconstruídas e analisadas à luz da economia e da sociologia, como abordado no item 2.1.2. Por isto não se pode negar a existência da Dependência de Trajetória, mas sim se afirma que a ruptura com a história vai possibilitar uma articulação de recursos ou capacidades de maneira diferente do que vem sendo realizado até então, como se entende pela Criação de Trajetória.

A Criação de Trajetória organizacional tem lugar a partir do momento em que não se sabe o resultado das ações empreendidas estrategicamente, e não há como determinar um resultado padrão destas ações empreendidas. O autor Pham (2007) propõe cinco princípios da Criação de Trajetória, como segue:

- Princípio da determinação tecnológica – Capacidade de criar um novo caminho se baseia em uma necessidade da comunidade (consumidores, clientes, envolvidos) e na capacidade técnica disponível na organização para a sua realização.
- Princípio do desvio consciente – Mesmo quando há capacidade técnica para se criar o novo, as pessoas devem querer realizá-la (GARUD; KARNOE, 2001). Muitas vezes, optam por outro caminho conscientemente.
- Princípio de influência de tempo real – Todas as ações têm reações em tempo real (Garud; Karnoe, 2001), o que significa que pode haver mudanças de rota e todos devem estar preparados para fazê-las. As atitudes devem ser tomadas rapidamente sem dúvidas de que as escolhas feitas podem ser desafiantes, mas há preparo para o novo.
- Princípio da Interdependência – Os empreendedores não devem trabalhar sozinhos. Trata-se da importância das relações e como outros indivíduos (agentes) podem ajudá-los a enxergar as questões de outra maneira avaliando suas ações através de *feedback*. Percebe-se a importância da agência, e conseqüentemente, das relações entre as pessoas.
- Princípio da luxação mínima – Segundo Foster (1981), refere-se ao senso que os empresários devem ter sobre o que compartilhar externamente. Nem todos os aprendizados e decisões devem ser compartilhados com a comunidade externa.

Para a Criação de Trajetória, as relações sociais influenciam diretamente a ruptura e seus interesses são relevantes nas escolhas (HENFRIDSSON; YOO; SVAHN, 2009; GARUD, KUMARASWAMY; KARNOE, 2010).

2.3.1 O Papel das Relações Sociais na Criação de Trajetória

Para Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010), a Criação de Trajetória acontece quando as condições iniciais, como histórico da organização, processos e procedimentos, não são fornecidas e sim construídas com mecanismos que podem ser manipulados estrategicamente. O passado, presente e futuro vão influenciar estas escolhas, e a análise reside na compreensão de como os envolvidos constroem seus resultados. “[...] a nossa perspectiva de criação de caminho é baseada em uma ontologia relacional que vê a agência como parte do desdobramento de redes [...]”. (GARUD; KUMARASWAMY; KARNOE, 2010, p. 770). Por isto, é importante entender como se articulam as relações entre as pessoas da organização e

qual o significado que a mesma tem para elas, pois, desta forma, pode-se compreender melhor como o resultado é alcançado.

Para compreender melhor a definição descrita acima, Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010) conceituam agência como sendo as interações entre os atores e os artefatos construídos que constituem as redes de ação (CZARNIAWSKA, 2008, apud GARUD; KUMARASWAMY; KARNOE, 2010). Trata-se da ação realizada por diversos atores a partir de elementos diferentes (Garud; Kumaraswamy; Karnoe, 2010), revelando a importância das relações entre as pessoas nos acontecimentos, isto porque um caso nunca será narrado da mesma forma por duas pessoas diferentes, e os significados diferem, dependendo da visão de cada um sobre o que está sendo analisado. “Há muitos exemplos de narrativas sendo usadas para aprovar processos organizacionais” (Garud; Kumaraswamy; Karnoe, 2010, p.769), isto é, de maneira tendenciosa e dinâmica, fruto das relações e interesses inerentes à agência são construídas as redes de ação.

O papel da gestão neste processo é de suma importância, já que as relações sociais influenciam diretamente a disponibilidade em se criar trajetórias. Há de se ter liberdade e coragem para o gestor criar novos caminhos, pois suas ações vão interferir em caminhos já trilhados, isto é, na história da organização, em como ela era vista pela sociedade, o gestor pode enaltecer uma trajetória, como pode acabar com a imagem da organização.

A coragem para se desviar do caminho já traçado é influenciada pela necessidade de se moldar ativamente para atender às práticas emergentes (STACK; GARTLAND, 2003). O rompimento que o gestor deve fazer é o desvio consciente (GARUD; KARNOE, 2001), tratado como a mudança da prática usual, regulamentos e regras longe do que era considerado ideal (Stack; Gartland, 2003), de forma que o gestor como agente da mudança, para a Criação de Trajetória, tem um papel imprescindível⁶.

Esta liberdade de criar dentro da organização está ligada à disponibilidade das pessoas permitirem e se disporem à mudança (Bassanini; Dosi, 2001), é a compreensão das oportunidades que o novo paradigma oferece (Garud; Karnoe, 2000), pois a Criação de Trajetória é dinâmica, depende do tempo e envolve como as pessoas se relacionam na organização. Buscar alternativas à estratégia deliberada é uma mudança de paradigma, criando caminhos emergentes, não dependentes da trajetória. É uma capacidade criativa de

⁶ Os criadores da trajetória devem mudar a sua prática social, muitas vezes sendo considerada longe do aceitável por outros, pois estavam acostumados com outro tipo de interação, mas que será melhor por ampliar a interação com todos os interessados (Stack; Gartland, 2003).

exercer opções, essencial à Criação de Trajetória (Garud; Karnoe, 2001) e neste ponto é importantíssimo que não se tenha medo do erro, pois ele é inerente ao processo de descoberta de outras soluções. Segundo Garud e Karnoe (2001), pode-se chamar o erro de “experimentação” ou de “exploração” e ele faz parte da construção do aprendizado.

O gestor tem que ter tecnologia para colocar sua ideia em prática e, no contraponto, pode ocorrer das ferramentas estarem disponíveis e o mesmo não querer fazê-lo, ou talvez não com todo o empenho que deveria. “Os empresários têm que superar os seus hábitos e crenças mais caras para se envolver em Criação de Trajetória [...]”. (Pham, 2007, p. 11) e simplesmente não cair na solução mais prática, que é seguir o que já foi feito, por experiência ou por se sentirem inseguros em experimentar outros caminhos.

É importante que o gestor saiba avaliar o impacto da nova trajetória; é preciso controle dos processos e resultados, isto é, gestão organizacional (PHAM, 2007). Nesta questão, as relações tomam um lugar especial na medida em que se oportuniza a todos os atores compartilharem ideias aceitando a Criação de Trajetória proposta; por isto a comunicação é de suma importância na medida em que os gestores devem discernir quem deve ter as informações. “Alguns agentes podem não entender certas informações sobre o caminho e dar conselhos incorretos”. (PHAM, 2007, p. 14). Trata-se dos chamados “resistentes à mudança”, que colocam empecilhos em todas as novas propostas à organização e podem até sabotar novas ideias.

Com estas características para a Criação de Trajetória, a gestão recebe uma conotação de relevância, assim como as relações humanas, além de políticas de Recursos Humanos. “Criação de Trajetória nos lembra da importância da agência humana nos processos econômicos”. (PHAM, 2007, p. 16). A VBR apresenta uma soberania da vantagem competitiva como geradora de lucratividade sem considerar a gestão decisiva na articulação dos recursos e capacidades da organização, que encontrou na Criação de Trajetória uma valorização das relações sociais, bem como uma explicação para a capacidade de inovar da organização.

Segundo Stack e Gartland (2003), a análise da Criação de Trajetória deve estar focada em como acontecem as relações entre a área estratégica da empresa, seus clientes e *stakeholders*. “A Criação de Trajetória destaca o papel ativo do gestor e da empresa”. (STACK; GARTLAND, 2003, p. 489). Segundo os autores, é uma mudança de paradigma; se na Dependência de Trajetória o olhar era para dentro, agora o gestor deve olhar intensamente para fora da organização. Assim, visualiza as oportunidades e se as relações com todos os

interessados estão satisfatórias, sem esquecer que quem operacionaliza as novas ideias deve ter seus interesses em consonância com os interesses da organização, senão os esforços para criar a trajetória não serão suficientes.

2.3.2 Escolhas Estratégicas e as Perspectivas Futuras

Em relação às escolhas estratégicas, a dimensão tempo deve ser analisada, pensando em quais as implicações de uma determinada decisão a curto, médio e longo prazo e como o mercado percebe esta decisão. Estas reflexões podem auxiliar o gestor a abrir caminhos criando novas trajetórias, e a influência neste caso é muito mais mercadológica, isto é, o caminho trilhado vai influenciar, mas não será determinante, o que determina é se o novo caminho será rentável.

Para a formulação da estratégia, deve ser possível fazer prognósticos para se analisar os cenários e ter liberdade para criar caminhos justifica-se por considerar os esforços necessários para o sucesso no atingimento dos objetivos. Claro que o futuro sempre é incerto, mas as surpresas podem ser reduzidas se os cenários simulados forem diversos, reforçando uma cultura de Criação de Trajetória. Ao se dar conta somente das estratégias emergentes, não as organizando para serem deliberadas, isto é, sempre estar “apagando incêndios”, corre-se o risco de queimar etapas, não planejando adequadamente recursos e estruturas necessárias. Deve-se lembrar que a última fase do plano estratégico é o desenho de planos e metas, é quando se operacionalizam as tarefas; desta forma, o planejamento dos recursos se faz necessário.

Segundo Schienstock (2007), não existe ruptura súbita em relação ao caminho já trilhado, mas muitas vezes o novo emerge gradualmente ao lado do antigo, sinalizando que uma organização não é totalmente dependente da Trajetória e nem totalmente criadora da trajetória. A construção de uma nova trajetória costuma ser marcada por conflitos, incertezas e instabilidades; por isto, o ambiente interno para a inovação deve ser favorável. A Criação de Trajetória é uma opção para “[...] oferecer uma perspectiva alternativa de explorar e compreender fenômenos emergentes”. (GARUD; KARNOE, 2010, p. 770).

Um dos fatores emergentes e que vêm influenciado reflexões no mercado é a questão da sustentabilidade, mais precisamente a sustentabilidade ambiental. Via-se até 20 anos atrás pouca ou quase nenhuma preocupação dos empresários em relação à utilização dos recursos naturais, parecendo que eles eram inesgotáveis. As organizações e as pessoas, em seu dia a

dia, nem cogitavam em não utilizar sacolas plásticas no supermercado, por exemplo. Esta sensibilização vem tomando grandes proporções, a ponto de haver legislação ambiental, bem como punições mais rígidas para quem não a cumpre. Esta maneira sustentável de pensar tem características de Criação de Trajetória, e pode ser considerada “[...] resultado da conduta estratégica dos atores que visam provocar mudanças”. (CARON; TURCOTTE, 2009, p. 227).

O olhar para a sustentabilidade pode fazer parte da estratégia deliberada da organização se ela criar uma trajetória diferente da que vinha sendo trilhada até então. Para outras, a questão da sustentabilidade se torna emergente, devido a vários fatores, como aceitabilidade de seus produtos perante determinado público. A busca pela inovação por parte de organizações que nunca a buscavam também é um rompimento com estruturas e culturas tradicionais, operando mudanças, objetivando a sustentabilidade, gerando uma força transformadora na sociedade; é uma outra maneira de se enxergar os negócios (CARON; TURCOTTE, 2009).

A sustentabilidade, para Caron e Turcotte (2009), é uma inovação social e, como tal, não pode ser imposta. E, por envolver muitos agentes se torna mais complexa, mas até a participação destes atores pode ser considerada Criação de Trajetória, já que antigamente a influência de agentes externos numa organização era mais restrita. Segundo os autores, “[...] a representação das partes interessadas na sustentabilidade relata principalmente um processo de Criação de Trajetória”. (CARON; TURCOTTE, 2009, p. 284).

Garud e Karnoe (2001) falam sobre a importância que a Criação de Trajetória tem para as escolhas estratégicas, ao considerarem o constructo propício para o desenvolvimento de novas tecnologias. Em levantamento bibliográfico verificou-se que a Criação de Trajetória é uma alternativa para explicar como ocorre a evolução tecnológica; há outras aplicações possíveis, mas em geral ela é usada para explicar como se inova, rompendo com o que vem sendo feito, possibilitando novas tecnologias.

Desvencilhar-se da trajetória é considerado um dos primeiros passos para a inovação, é encontrar melhores alternativas para novas questões (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Se considerar-se os desafios do mundo competitivo em que se vive, as respostas anteriores, oriundas da trajetória, não são garantias de ser a “melhor solução”.

2.3.3 A Criação de Trajetória e a Inovação Tecnológica

Segundo Garud e Karnoe (2001), a tecnologia muda o tempo todo, muitas vezes mudando a vida das pessoas. Há uma necessidade de novidades intermitente, de modo que pensar sobre

a novidade como tendo antecedentes históricos é de certa forma refrescante, é como olhar o efeito de uma causa, sempre explicado racionalmente, e as pessoas se sentem seguras desta forma. No entanto, esta falsa segurança é facilmente desmistificada quando levamos em consideração a destruição criativa de Schumpeter (1934); é preciso quebrar paradigmas para inovar.

Porém, a Criação de Trajetória não significa que haja escolhas ilimitadas de possibilidades de processos, estratégias e mercados (GARUD; KARNOE, 2001). Podem ocorrer desvios de rotas, necessários para se enxergar melhor determinadas situações, às vezes fazendo escolhas aparentemente sem sentido no presente, mas que podem beneficiar a organização no futuro.

“[...] os empresários podem desviar-se intencionalmente da estrutura existente, conscientes de que podem criar ineficiências no presente, mas também cientes de que estas medidas são necessárias para criar novos futuros”. (Garud; Karnoe, 2001, p. 7).

Isto é o que os autores chamam de Criação de Trajetória como um desvio consciente de rota.

Em algumas situações verifica-se que o rompimento da trajetória está ligado a alguma crise que motiva a busca por outras saídas, como o caso apresentado por Schienstock (2007) sobre a Finlândia: a entrada de novos concorrentes em 1990 abalou os clusters de tecnologia daquele país, aumentando a competitividade e obrigando as organizações a se unirem em rede, buscando a excelência em seus produtos. A consequência destes novos entrantes foi o rompimento com a trajetória já trilhada, criando um mercado de tecnologia forte no Norte da Europa.

Outro exemplo é trazido por Baláž and Williams (2007) sobre a migração na perspectiva dos trabalhadores vietnamitas que se mudaram para a Eslováquia. Isto ocorreu graças a alterações radicais nas relações e meios de produção em meados de 1989, também com a privatização e mercantilização pós-socialismo. Após 1989, a Eslováquia apresentou uma crise em sua economia, com alto desemprego e fechamento de indústrias, o que motivou em alguns dos imigrantes o espírito empreendedor, fazendo com que trabalhassem mesmo em momentos de descanso, em seus alojamentos, e respondendo de maneira criativa e persistente à crise que se instalou no país.

Os autores destacam que os empreendedores neste caso foram minoria; a maior parte dos vietnamitas retornaram ao Vietnã, evidenciando a Dependência de Trajetória “[...] eles se tornaram presos à trajetória e suas ações eram cada vez mais abaixo do esperado para atender a mudança de ambiente”. (BALÁZ; WILLIAMS, 2007, p. 60). Isso mostra que na crise, para se criar trajetória é necessário coragem para romper com o caminho conhecido.

O desenvolvimento de tecnologia dentro de uma organização pode se estabilizar e, dependendo da cultura organizacional, acaba se tornando quase impossível romper com esta estagnação. Segundo Nelson-Winter (1982) as escolhas tecnológicas feitas no passado, influenciam as escolhas neste quesito no futuro, é a chamada irreversibilidade tecnológica, de forma que a inovação é o rompimento, é a Criação de Trajetória. Neste aspecto, a estratégia deliberada de agir em prol do desenvolvimento do desvio consciente tem um papel de evitar esta estabilização (GARUD; KARNOE, 2001).

Um dos exemplos mais famosos trazidos pelos autores é a invenção do *Post it*, a cola que não cola, que foi acidentalmente descoberta pela 3M e levou mais de dez anos, enfocando a importância das relações sociais neste processo, pois, no processo de criação da cola, o papel do criador foi essencial, desviando-se de caminhos já trilhados. A Criação de Trajetória tem como relevantes os papéis que os envolvidos apresentam no desenvolvimento tecnológico e a compreensão de como as relações sociais acontecem. “Caminhos tecnológicos não são meras coincidências históricas, como a Dependência de Trajetória diria, mas são influenciados por atores conscientes” (MEYER; SCHUBERT, 2007, p. 40).

Então, a Criação de Trajetória e a Dependência de Trajetória não são conceitos excludentes; pelo contrário, afirmar isto seria limitar a análise das escolhas e renegar a importância da aprendizagem organizacional por meio da articulação dos recursos e capacidades e a construção de competências na organização. A combinação entre estes dois conceitos, a análise dos eventos críticos e as perspectivas futuras fornecem uma base para o alinhamento de estratégias no ambiente dinâmico e acelerado em que as organizações se encontram.

Por isto, o próximo item apresenta uma abordagem teórica sobre a complementaridade destas duas visões de trajetória.

2.4 Dependência e Criação de Trajetória – uma complementaridade?

Os dois constructos estão associados à análise da estratégia (Garud, Kumaraswamy e Karnøe, 2010), e, no mercado globalizado, que tem a inovação como principal ativo na busca de vantagem estratégica, a explicação de como a inovação acontece fica prejudicada à luz da Dependência de Trajetória, pois ela se concentra em inovações incrementais (SCHIENSTOCK, 2011). No mercado dinâmico em que as organizações estão inseridas, tendo a inovação fomentada, a agência se torna relevante, pois os resultados não são frutos acidentais dos acontecimentos e os interesses das pessoas envolvidas se tornam relevantes, pois as experiências individuais e relações humanas são evidentes.

A capacidade de introduzir novos elementos em estruturas existentes elimina a aceitação de que todas as escolhas são dependentes de trajetória, possibilitando a Criação de Trajetória por paradigmas diferentes e com perspectivas futuras (DI MAGGIO 1988 in SCHIENSTOCK, 2011).

A Criação de Trajetória, para dar certo, precisa do envolvimento de vários aspectos combinados com as competências das pessoas, e é a aprendizagem coletiva que resultará em uma nova competência (SCHIENSTOCK, 2011). Porém, sabe-se que as mudanças organizacionais e a construção de competências levam um tempo de amadurecimento fazendo com que uma nova trajetória também encontre resistências, às vezes demore mais do que o imaginado e tenha de se submeter a alterações na sua interação com antigas trajetórias (Dependência de Trajetória). “O período de criação de caminho é um período de tentativa e erro, experimentação e confronto entre as forças da mudança e os de persistência [...]”. (SCHIENSTOCK, 2011, p. 68).

Ao se perseguir uma mudança na tentativa de criar uma trajetória a partir de uma perspectiva futura, há de se ter os agentes visionários, que pensem criativamente sem vínculo forte com a trajetória (Garud e Karnoe, 2001), “[...] grupos de modernizadores, porque é amplamente indeterminado em que direção se desenvolve um novo caminho”. (Schiensstock, 2011, p. 68), mesmo seguindo um planejamento estratégico. Segundo Henfridsson, Yoo & Svahn (2009), os empreendedores⁷ têm um papel importante e central na criação de uma nova trajetória, isto é, em não ser mais dependente dela. Pressupõe-se, com base em Henfridsson,

⁷ Os autores Henfridsson et al (2009) utilizaram a palavra “entrepreneurs” e “designer”. Para este trabalho optou-se por juntar as duas palavras em “empreendedores”.

Yoo & Svahn (2009), que este rompimento com a trajetória existente seja de comprometimento com a inovação.

A afirmação de que a história importa é relevante para compreender certos fenômenos, ao se analisar comportamentos e padrões ocorridos na concorrência, mas isto não deve ser limitador na busca de novas alternativas e escolhas futuras. Por isto, criar uma nova trajetória não implica necessariamente romper totalmente com a trajetória existente; deve-se achar o equilíbrio entre elas, podendo ambas as trajetórias se desenvolver ao mesmo tempo (Schienstock, 2011), e o que acontece muitas vezes é um rompimento total com a Dependência de Trajetória (HENFRIDSSON, 2009). Porém, analisar os padrões internos pode auxiliar no entendimento das escolhas já feitas e nas formulações estratégicas ocorridas historicamente.

A Dependência de Trajetória, sob a ótica da sociologia, apresenta certa dificuldade de rompimento com o que já foi realizado. Há quatro explicações diferentes (utilitária, funcional, poder e legitimidade) para entender a ocorrência da Dependência de Trajetória, contemplando inclusive as mudanças, mesmo que incrementais, que podem ocorrer na organização. No entanto, a Criação de Trajetória vai mais longe incluindo a teoria da agência, com a entrada de novos elementos e as relações sociais.

Ser dependente de trajetória é ter uma ligação forte do presente com o passado, influenciando as decisões estratégicas em relação às perspectivas futuras, bem como às atividades do dia a dia. Porém, os atores que fazem a organização acontecer trazem suas expectativas, medos e anseios, influenciando as escolhas, e pode haver rompimento ou estagnação, de forma que as atitudes do presente não influenciarão como os atores enxergarão o passado. Segundo Gáspár (2011), a complementaridade entre Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória é demonstrada nesta reinterpretação dos acontecimentos históricos (eventos críticos), pois “[...] cada época ou geração escolhe diferentes ideais e padrões de vida daqueles do passado” . (GÁSPÁR, 2011, p. 95).

Em uma análise dos cinco princípios propostos por Pham (2007) sobre a Criação de Trajetória, entende-se, que para a determinação tecnológica ou irreversibilidade tecnológica apontada por Nelson-Winter (1982), há um legado, uma história construída, e o mesmo pode-se entender em relação ao desvio consciente. Para que ocorra, as capacidades e recursos precisam ser articulados e as competências e capacidades dinâmicas são fundamentais. Para Leonard-Barton (1992) a Dependência de Trajetória influencia em como as capacidades dinâmicas se articulam para a inovação.

A disponibilidade para a mudança é apresentada no princípio de influência de tempo real, demonstrando que todos devem estar preparados, e isto ocorre mais facilmente em grupo, manifestando-se também através do princípio da interdependência. Trabalhar em equipe, reconhecendo a importância das relações humanas, bem como da liderança e gestão, é apresentado através do princípio da luxação mínima, que se refere ao que a organização deve ou não expor a sociedade.

Desta forma, a segunda premissa orientadora deste estudo é:

P2: Existe complementaridade entre os constructos de Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória.

O quadro 2 contém um comparativo a partir de alguns aspectos comuns à Dependência de Trajetória e à Criação de Trajetória demonstrando, que há uma complementaridade e uma abordagem diferente para cada aspecto diante da análise dos eventos críticos e das possibilidades futuras. É uma proposta que visa ser um norteador na análise dos aspectos relativos a Aprendizagem, Capacidade Técnica, Competências, Inovação, Heterogeneidade e Relações Humanas quanto à Dependência de Trajetória e à Criação de Trajetória.

Quadro 2 - Comparativo entre Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória

Aspectos	Dependência de Trajetória	Criação de Trajetória
Aprendizagem	Inerente ao processo	Relativo às mudanças
Capacidade Técnica	Manter o “status quo”	Relativo à inovação
Competências	Simple articulação dos recursos e capacidades	Relativo a aprendizagem técnica e gestão
Gestão	Poder, status, mantendo o que está bom.	Relativo a capacidade técnica, comunicação e inovação.
Inovação	Incrementais	Criar necessidades no mercado
Heterogeneidade	Relativo aos recursos e capacidades	Relativo a aprendizagem, competências, inovação
Relações Humanas	Faz parte do contexto	Necessário e importante para inovar

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que os conceitos têm pontos em comum, o que os diferencia são os modos como se analisa cada aspecto.

A aprendizagem na visão da Dependência de Trajetória é construída através da história da organização, por meio da repetição de soluções, articulando e mantendo o que foi construído. Enquanto para a Criação de Trajetória a aprendizagem é uma consequência natural das mudanças, assim como a capacidade técnica tem relação com a inovação pela ruptura total do que foi realizado até então.

As competências essenciais da organização na visão da Dependência de Trajetória são a articulação entre os recursos e capacidades, sendo estes desconhecidos da concorrência e difíceis de imitar. Para a Criação de Trajetória as competências têm um papel mais prático, pois estão ligadas à capacidade técnica de seus agentes, com a gestão do negócio como um todo e, principalmente, com a cultura da organização. Aliás, a gestão recebe uma atenção especial na Criação de Trajetória, pois a agência, a entrada de novos elementos na organização e as relações humanas são primordiais para o novo caminho a ser criado.

Da mesma forma, quanto à inovação, que na Dependência de Trajetória é apenas incremental, a Criação de Trajetória propõe revoluções criando novos produtos e novas necessidades inimagináveis, não simplesmente melhorias ou reforço de hábitos, como se verifica na análise sob a ótica da Dependência de Trajetória (DAVID, 1985).

As relações humanas não têm destaque algum na visão da Dependência de Trajetória, sendo tratadas como apenas algo natural. Na Criação de Trajetória, as relações humanas são entendidas como essenciais para a inovação e a quebra de paradigmas.

Por último, ambos os conceitos buscam a heterogeneidade, que é um aspecto de vantagem competitiva segundo a VBR.

É interessante verificar nesta complementaridade que, para Arthur (1989), a Criação de Trajetória só ocorre porque existe uma Dependência de Trajetória, o que demonstra que mesmo na ruptura há certa reciprocidade (GARUD e KARNOE, 2001). Já o autor Schienstock (2011) conclui em seu artigo que são necessárias maiores pesquisas para evidenciar que a Criação de Trajetória ocorre dentro da Dependência de Trajetória, porém concorda, que não há necessidade de uma ruptura total com a trajetória existente, reforçando a ideia de complementariedade dos conceitos.

Quando a organização segue seu planejamento sem alterações bruscas de rota, aproveitando seus aprendizados para construir suas competências e soluções, estas a levam

para um caminho já conhecido e previsto. Isto é, trata-se de algo que não altera muito a sua rotina, e pode-se dizer que a sua história está ligada ao conceito de Dependência de Trajetória.

Quando surgem perspectivas de novos rumos estratégicos, oportunizando uma revisitação à agência, às relações sociais, à gestão e uma consequente análise da importância dos eventos críticos diante de um novo cenário. Pode-se dizer que a organização está criando o seu caminho; então há uma Criação de Trajetória que não exclui visita ao passado, porém a organização não deve se apegar a ele em suas escolhas estratégicas atuais.

Se para Garud e Karnoe (2001) a estratégia emergente é que motiva a organização a buscar a inovação, os autores Meyer e Schubert (2007) trazem em sua obra que a principal diferença entre os dois constructos está ligado à constituição da trajetória, isto é, como um novo caminho é desenhado, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Propriedades básicas da Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória

Constructo	Conceito de Constituição	Propriedades da Trajetória
Dependência de Trajetória	Evolutiva-Emergente: Novas oportunidades surgem, sem que os atores tenham controle sobre isto	- A história importa - Retornos crescentes - Aprisionamento
Criação de Trajetória	Estratégico-Deliberado: As trajetórias podem ser criadas pelos atores e eles devem saber e poder articular os recursos e capacidades necessários	- A história e as relações sociais importam - Retornos crescentes e mobilização dos atores envolvidos - Aprisionamento

Fonte: Adaptado de Meyer e Schubert (2007).

Para os autores, fatos emergentes relativos a Dependência de Trajetória têm consequências nas ações dos atores. As escolhas não acontecerão por causa da inovação, e sim por serem as melhores, devido à sua imagem e histórico. Isto é, a organização é totalmente dependente das conquistas passadas.

Sob o ponto de vista da Criação de Trajetória, o desafio presente incentiva a prontidão para a inovação e mudanças necessárias, articulando os recursos e capacidades como for

necessário. As relações sociais e os interesses das pessoas envolvidas têm que estar em comunhão com os interesses da organização para haver disposição para a mudança e as consequentes articulações que se fazem necessárias.

Quando há a iminência de uma mudança que propicia uma escolha inovadora para a organização, não é necessário que haja uma ruptura completa com a história da mesma, pois a ela traz consigo aprendizados e competências. No entanto, há de se ter disponibilidade para alterar processos e resultados para se atingir um novo resultado; por isto, o equilíbrio entre os dois constructos deve ser buscado (VANHAVERBEKE; PEETERS, 2005). Portanto, em uma mesma organização haverá processos dependentes da trajetória e processos oriundos da Criação de Trajetória, convivendo e oportunizando aprendizados por meio dos eventos críticos analisados. A seguir apresenta-se um quadro síntese do referencial teórico.

Quadro 4 - Síntese teórica

Constructos e Autores	Elementos Centrais
<p><u>Dependência de Trajetória</u></p> <p>Nelson e Winter (1982), Barney (1995), Teece; Pisano e Shuen (1997), Mahoney (2000), Pham (2000), Pierson (2004), Meyer e Schubert (2007), Becker e Ruas (2009), Sydow; Schreyogg e Koch (2009).</p>	<p>As decisões dependem do passado, dos padrões seguidos e do legado da organização</p>
<p>Teece; Pisano e Shuen (1997), Hochman (1998), Mahoney (2000) Becker e Ruas (2005).</p>	<p>Escolhas estratégicas/eventos críticos</p>
<p>Mahoney (2000) e Balestro et al. (2004).</p>	<p>Tipos de Dependência de Trajetória/eventos críticos</p>
<p>Arthur (1989), Leonard-Barton (1992), David (2000), Licha (2004), Pierson (2004).</p>	<p>Eventos críticos e Aprisionamento</p>
<p>Sydow; Schreyogg e Koch (2009)</p>	<p>Fases da Dependência de Trajetória. Propriedades da Dependência de Trajetória: imprevisibilidade, múltiplos resultados, inflexibilidade e ineficiência</p>

Continua...

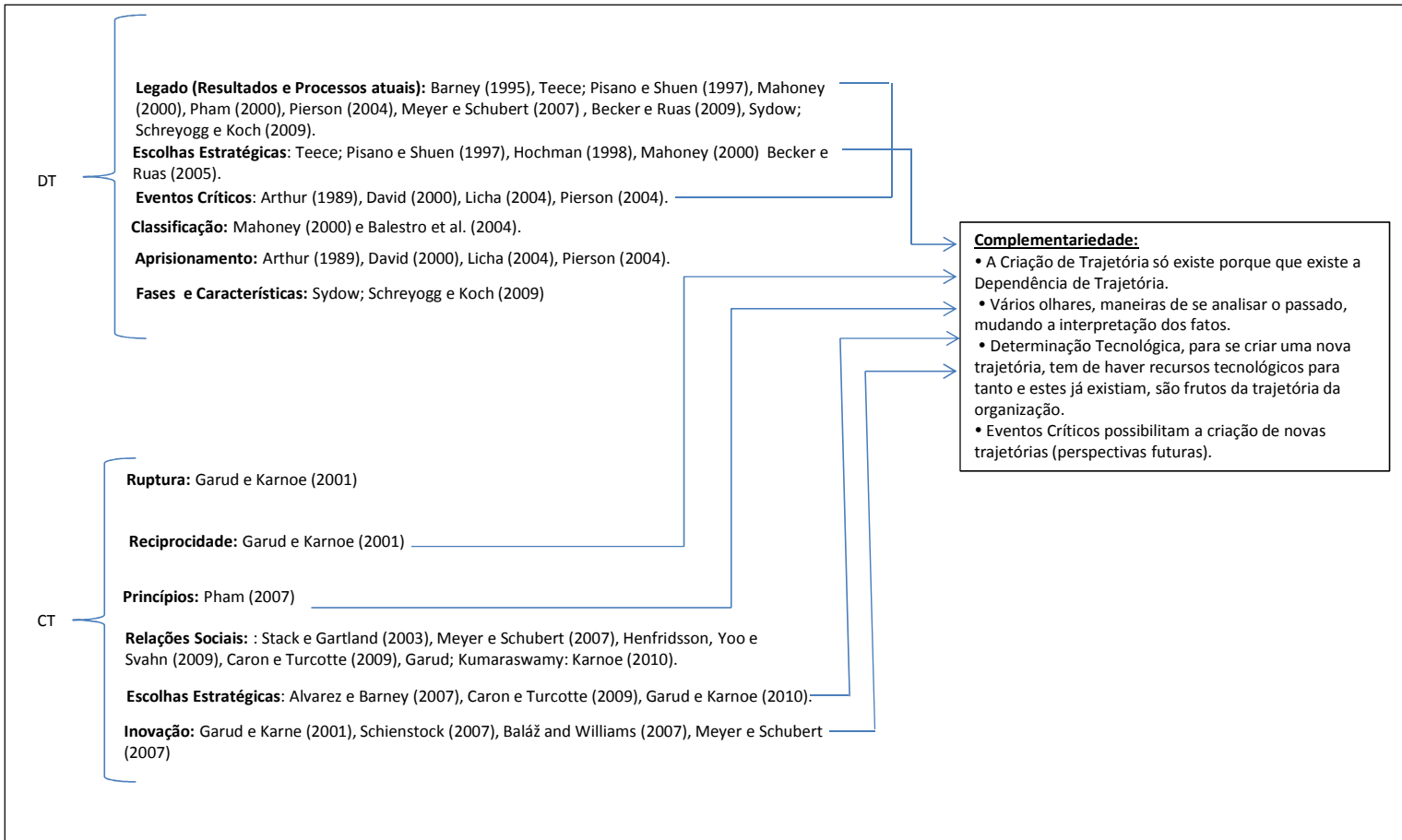
Continuação...

<p><u>Criação de Trajetória</u></p> <p>Arthur (1989), Vanhaverbeke e Peeters (2005), Schienstock (2007; 2011), Hoff (2011).</p>	<p>Complementaridade entre Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória</p>
<p>Garud e Karnoe (2001)</p>	<p>Ruptura e reciprocidade com a Dependência de Trajetória</p>
<p>Pham (2007)</p>	<p>Princípios da Criação de Trajetória: determinação tecnológica, desvio consciente, influência de tempo real, interdependência, luxação mínima</p>
<p>Stack e Gartland (2003), Caron e Turcotte (2009), Garud; Kumaraswamy; Karnoe (2010)</p>	<p>Agência, relações sociais</p>
<p>Alvarez e Barney (2007), Caron e Turcotte (2009), Garud e Karnoe (2010).</p>	<p>Escolhas estratégicas</p>
<p>Garud e Karnoe (2001), Schienstock (2007), Baláž and Williams (2007), Meyer e Schubert (2007).</p>	<p>Inovação tecnológica</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir apresenta-se uma síntese teórica representada pela figura 1.

Figura 1 - Síntese Teórica



Fonte: Elaborada pela autora.

3 MÉTODO

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. A descrição da metodologia utilizada permitiu definir o paradigma de pesquisa, o desenho proposto para a realização das etapas, o método de coleta e de análise de dados, bem como a estrutura norteadora. Esta é uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso único com características exploratórias e descritivas, pois não se buscam generalizações, e sim ampliar a compreensão e conhecimento do fenômeno. A característica descritiva justifica-se pela necessidade de se caracterizar a organização e os fenômenos e relações ali envolvidos.

A seguir está detalhado o processo de pesquisa, bem como as fases relativas à compreensão deste estudo de caso.

3.1 Escolha do método

Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa é sugerida para a análise de casos em sua peculiaridade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos. De fato, esta pesquisa teve a preocupação de entender a história de uma organização através da sua trajetória levando em consideração o seu contexto e transversalidade. “Nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social”. (Neves, 1996, p. 2), isto é, como as relações ocorrem, como os processos impactam no dia a dia das pessoas e, conseqüentemente, com o que esta atividade contribui para o ambiente em que está inserida.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa deve ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, ter caráter descritivo, ter caráter indutivo e, principalmente, ter o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador. Esses fatores foram levados em consideração no delineamento da pesquisa.

Para esta pesquisa foi escolhido o estudo de caso, uma estratégia de pesquisa que permite descrever e entender o relacionamento entre os fatores do caso estudado, bem como as relações dentro das situações (Boyd; Westfall; Stanley, 1989), entendendo o contexto e as particularidades da história da organização. Por perceber-se a disponibilidade da organização para mostrar publicamente a sua história, colocando-se também de maneira atenta aos

objetivos da pesquisa e, principalmente, por ser uma organização pioneira em seu segmento, optou-se por um estudo de caso único.

Os critérios de escolha se relacionam primeiramente ao fato de ser uma organização do Terceiro Setor por causa das peculiaridades e por não estar em um contexto competitivo economicamente. O estudo de caso único na ONG Parceiros Voluntários se deve à sua representatividade, ao fato de a mesma estar há 15 anos exercendo suas atividades de maneira sólida, ser pioneira em seu propósito e, principalmente, ter perspectivas de novos caminhos a serem trilhados, passando por alterações na sua missão, aspecto este que atende ao cerne da pesquisa.

3.2 Caráter Exploratório Descritivo da pesquisa

A pesquisa exploratória tem a característica de proporcionar uma maior familiaridade do pesquisador com o problema a ser resolvido, assumindo geralmente a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Gil, 1991) em assuntos pouco explorados. Este trabalho também tem características descritivas, pois a análise da trajetória em função dos eventos críticos está baseada em uma teoria consolidada, que é a Dependência de Trajetória. A descrição foi realizada através dos principais eventos críticos, as atitudes e opiniões de uma determinada população, o que, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), deixa bem claro o caráter qualitativo da pesquisa.

A pesquisa tem caráter fenomenológico e hermenêutico, pois há, por parte da pesquisadora, uma interpretação dos fenômenos apresentados, de forma que não há como se medir rigorosamente em termos de quantidade ou intensidade (Denzin; Lincoln, 1998). As categorias de análise foram definidas previamente.

A busca por compreender e descrever os novos rumos e as perspectivas futuras da ONG Parceiros Voluntários analisando seus eventos críticos por um conceito pouco discutido na teoria, que é a Criação de Trajetória, constituem a característica exploratória e descritiva da pesquisa.

3.3 Fases da Pesquisa

Este trabalho iniciou com uma pesquisa de referências teóricas sobre Visão Baseada em Recursos, Dependência e Criação de Trajetória. A construção teórica possibilitou a Criação das categorias e, conseqüentemente, o instrumento de coleta de dados, detalhado no Protocolo

de pesquisas, com questões para a entrevista relacionadas ao foco pesquisado. Para Eisenhart (1989), a escolha teórica auxilia na formulação da entrevista.

O protocolo de pesquisa apresenta o detalhamento dos passos de campo e possibilitou à organização entender o processo no qual estava inserida como sendo o objeto do estudo de caso. O quadro 4 ilustra as etapas da pesquisa, sempre embasadas no referencial teórico que acompanha todas as fases, que estão denominadas como Elaboração, Coleta, Análise e Consolidação.

Quadro 5 – Fases da Pesquisa

<p><u>Fase 1:</u> <u>Elaboração</u> Elaboração das questões de pesquisa e Protocolo de Pesquisa. Validação do instrumento.</p>	<p><u>Fase 2: Coleta</u> Coleta de dados (entrevista semi estruturada, observação não participante e dados secundários).</p>	<p><u>Fase 3: Análise</u> Análise dos dados através da categorização.</p>	<p><u>Fase 4:</u> <u>Consolidação</u> Consolidação das informações coletadas e reflexão sobre elas. Fechamento e conclusões.</p>
<p>REFERENCIAL TEÓRICO</p>			

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Primeiramente, a análise do referencial teórico originou as perguntas da entrevista e o consequente Protocolo de Pesquisa. A validação do instrumento ocorreu pela triangulação dos dados. Na Fase 2, as entrevistas ocorreram entre setembro e dezembro de 2012, na sede da organização na cidade de Porto Alegre – RS. Anteriormente a esta coleta, a pesquisadora havia participado de três reuniões como observadora não participante, entre os meses de setembro de 2011 e maio de 2012, sendo nesta última como contato direto com as coordenadoras de algumas cidades do interior do Rio Grande do Sul, o que possibilitou entender alguns processos e objetivos da organização.

À medida que a coleta ocorria, as transcrições manuais das gravações eram realizadas. Foram sete entrevistas totalizando 10 horas de gravação e originando 91 laudas⁹.

Na Fase 3, a análise de dados foi realizada através do software Nvivo10. As categorias foram codificadas e o desenho está representado no item 3.4 e representadas nas figuras 2 e 3.

⁸ Protocolo de Pesquisa disponível no Apêndice A.

⁹ Para a transcrição considerou-se lauda de tamanho A4, em espaço duplo, 30 linhas e 70 caracteres (SINTRA, 2008).

Por último, a Fase 4, constituiu de reflexões e fechamento detalhados na Apresentação e Análise dos Dados e nas Considerações Finais.

3.3.1 Coleta de Dados

Após a escolha da organização, partiu-se para a coleta de dados, que foi realizada com a utilização de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e consulta a dados secundários, o que propiciou uma triangulação dos dados e possibilitou a validade interna da pesquisa, tendo também como base o referencial teórico.

Segundo Yin (2005), a entrevista pode ser uma maneira de se obter a confiabilidade em estudos de caso com caráter qualitativo, com o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa, já citado no item 3.3 Fases da pesquisa.

As informações sobre a organização foram acessadas pela pesquisadora através do site¹⁰ durante todo o período de pesquisa (projeto e dissertação), pois o mesmo apresenta muitos dados relevantes, como os Balanços Sociais anuais e atualizações semanais sobre suas atividades.

Em um estudo de caso, muitas são as fontes de dados, que podem ser classificadas em tipos de dados primários e secundários (Mattar, 2002), que servem para contribuir de uma maneira mais efetiva para a análise do contexto pesquisado.

O quadro 6 a seguir mostra a classificação dos tipos de dados coletados em uma pesquisa.

Quadro 6 – Tipos de dados

Tipos de Dados	Exemplos de dados	Dados Utilizados na pesquisa
Dados Primários	São os dados ainda não coletados, podem ser questionários/entrevistas	Entrevista semiestruturada
Dados Secundários	São os dados já coletados, tabulados, podem ser relatórios, sites, documentos internos, <i>folders</i> .	Site, folders, mapa estratégico e material em Power Point da reunião de Conselho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

¹⁰ www.parceirosvoluntarios.org.br

Outra fonte de dados foram as reuniões do grupo de pesquisa que a própria organização criou para divulgar suas ações à comunidade e fomentar o conhecimento científico. Nestes encontros foi possível acessar informações relevantes da organização, como novas áreas de atuação, expansão para outros estados e internacionalização da mesma, além dos encontros como observadora comentados no item Fases da Pesquisa.

As entrevistas foram com os atores principais, participantes ativos da trajetória da ONG Parceiros Voluntários, que são a Presidente, a Gerente de Articulação e Mobilização, um ex colaborador que hoje atua como consultor independente, o responsável pelos Projetos, dois Vice Presidentes, e um consultor externo do Instituto Nacional de Desenvolvimento e Gestão (INDG).

Para efeitos desta pesquisa, os entrevistados serão referenciados pelo seu cargo, já que não houve solicitação de sigilo, e por entender-se que isso enriquece o entendimento do leitor.

A entrevista principal ocorreu com a fundadora e presidente da Parceiros Voluntários, seguindo-se a entrevista com a Gerente de Articulação e Mobilização, que há 14 anos participa intensamente das atividades da organização. Os entrevistados seguintes foram sugestões de ambas. Quando foi finalizada a sexta entrevista, com o Vice-Presidente II, surgiu a necessidade de se conversar com a consultoria externa do INDG, por causa do novo mapa estratégico e do olhar mais direcionado à gestão propriamente dita, sem tanta ênfase no discurso dos entrevistados anteriores. Considerou-se sete entrevistados um número satisfatório para o objetivo da pesquisa.

O quadro 7 apresenta os dados dos entrevistados, bem como o tempo de entrevista individual. Os depoimentos foram gravados e transcritos para o software QRS NVivo versão 10.

Quadro 7 – Dados dos entrevistados

Função	Tempo de atuação na ONG	Data da entrevista	Tempo de entrevista
Presidente	15 anos	25/09/12	2h15
Gerente de Articulação e Mobilização	14 anos	26/09/12	2h30

Continua...

Continuação...

Consultor I	8 anos ¹¹	04/10/12	1h00
Analista de Planejamento	2 anos	15/10/12	1h00
Vice Presidente I	4 anos	08/11/12	2h00
Vice Presidente II	15 anos	12/11/12	2h00
Consultor II (INDG)	1 ano	06/12/12	2h00

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação à entrevista semiestruturada, ela se justifica por apresentar certa vantagem na medida em que permite que os entrevistados possam usar suas próprias palavras e trazer novos elementos e pontos de vista para a pesquisa (Collis; Hussey, 2005; Flick, 2004). Ela permitiu à pesquisadora questionar aspectos variados, possibilitando, assim, um contato mais próximo com o objeto de estudo sob várias lentes, de acordo com a visão de seus atores.

Segundo Kramer (2001), as entrevistas semiestruturadas correspondem a espaços de produção de depoimentos que permitem a compreensão, mesmo originados de fala individual, que se tornam reveladores de representações da realidade segundo os atores envolvidos.

[...] reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados. Em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas [...] (Minayo, 2004, p. 109-110).

O quadro 8 apresenta como se trabalharam os constructos nas entrevistas.

Quadro 8 - Questões e as relações com os constructos

Constructo	Questões	Observação
Dependência de Trajetória	<i>1) Conte-me em linhas gerais a história da Parceiros Voluntários.</i>	

Continua...

¹¹ Quatro anos como colaborador direto e mais quatro anos de consultoria externa, somando oito anos de atuação.

Continuação...

	<p>2) <i>Quais foram os acontecimentos mais marcantes na história da Parceiros Voluntários?</i></p> <p>3) <i>Como estes acontecimentos marcaram a Parceiros Voluntários?</i></p> <p>12) <i>Destes novos processos/atividades/serviços, quais podem ser considerados frutos das situações/cotidiano da organização?</i></p>	<p>Observar e questionar se há disponibilidade para mudanças (Aprisionamento)</p>
<p>Criação de Trajetória</p>	<p>4) <i>Quais processos e resultados atuais pode-se afirmar como sendo fruto destes acontecimentos passados?</i></p> <p>5) <i>Em relação ao propósito original da organização, quais novas áreas de atuação foram compondo as atividades da Parceiros Voluntários?</i></p> <p>6) <i>Em relação ao futuro, quais as novas possibilidades de trabalho e atuação para a Parceiros Voluntários têm se mostrado promissoras?</i></p> <p>7) <i>De que maneira as pessoas que gerenciam e operacionalizam as atividades na Parceiros Voluntários imaginam que haja compatibilidade entre os seus interesses pessoais e profissionais?</i></p>	<p>Observar como as novas perspectivas são divulgadas ao mercado externo (Visibilidade)</p>

Continua...

Continuação...

	<p>8) <i>De que maneira as pessoas se engajam nestas novas atividades e perspectivas?</i></p>	
	<p>9) <i>As pessoas que operacionalizam e gerenciam as atividades estão preparadas tecnicamente para realizar as novas possibilidades de Trabalho?</i></p> <p>10) <i>Quais atividades e processos atuais são novos na organização e surgiram sem um planejamento prévio?</i></p> <p>11) <i>Quais processos/atividades/serviços são recentes na Parceiros Voluntários?</i></p> <p>13) <i>Quais destes novos processos/atividades/serviços podem ser considerados ideias oriundas da criatividade e capacidade inovativa da organização?</i></p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1.1 Dados Secundários

A organização disponibiliza muitos dados em seu site; isto facilitou o trabalho da pesquisadora, pois, segundo Yin (2005), os dados secundários são extremamente relevantes, pois fornecem outras evidências, possibilitando a triangulação dos dados. As principais fontes de dados secundários planejadas neste projeto são: balanços sociais, site e documentos internos da organização. Isto possibilitou “[...] a complementação de dados obtidos por meio de informação oral ou escrita, contribuindo para triangulação de dados e enriquecendo a visão sobre o fenômeno sob investigação”. (VERGARA, 2005, p.50).

Desta forma, a análise da trajetória da organização examinando os seus eventos críticos e vislumbrando as perspectivas futuras pode contar também com uma triangulação de dados resultantes da pesquisa em campo com os documentos disponibilizados pela organização para enriquecer a análise. “[...] o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]”. (YIN, 2001, p. 27).

Segundo Maanen (1979), a pesquisa qualitativa procura decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Uma organização tem suas características e cultura própria, sendo necessário conhecê-los e entender como funcionam os símbolos próprios, dentro de uma realidade específica. Desta forma, triangular dados pode auxiliar a estabelecer conexões entre os mais diversos documentos, podendo eventualmente levar a dúvidas que redirecionem o estudo; no entanto, é importante ressaltar que triangular dados contribui diretamente para a validade e confiabilidade internas da pesquisa (YIN, 2005).

Nesta triangulação de dados, a observação não participante permitiu um contato com a realidade da organização sem interferência direta, tolerando o registro dos acontecimentos e comportamentos *in loco*. Isto é, trata-se de uma forma de observação do ambiente natural da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Segundo Cooper e Schindler (2003), há classificações para a observação de um fenômeno; são elas: a comportamental, que envolve as condições não verbais, linguísticas, extralinguísticas e espaciais dos participantes, bem como a não comportamental, que acontece através da análise dos registros históricos, das condições físicas das estruturas e dos processos físicos. Em ambos os casos, a observação deve ser registrada atendendo às perguntas quem, o quê, como e onde.

Sempre foi disponibilizado, apesar do pouco espaço físico da organização, local silencioso para as gravações das entrevistas, assim como água e café, o que demonstra uma preocupação em bem receber a pesquisadora. Na entrevista com a Presidente, a pesquisadora ganhou um livro autografado com os dizeres: “[...] com nosso respeito e admiração pelo seu trabalho [...]”, o que foi confirmado em todos os contatos com os atores da organização.

Havia uma disponibilidade temporal nas falas, pois o limite de tempo estipulado não era controlado, e a finalização das entrevistas ocorreu de maneira harmoniosa, com abertura para novos contatos, se necessário. Desta forma, percebeu-se a compreensão dos mesmos sobre seus papéis e como refletem sobre a sua experiência.

Estes apontamentos são importantes, pois segundo Silverman (2009), a observação é com frequência utilizada para o entendimento de outra cultura, o que se aplica a esta pesquisa, já que a pesquisadora teve contato com a organização somente para realizar a pesquisa e não a conhecia com profundidade anteriormente.

3.4 Análise dos Dados

Foi realizada análise qualitativa de conteúdo, produzindo a criação de categorias. Estas tiveram sua origem no referencial bibliográfico apresentado e foram confrontadas no andamento das entrevistas, situação que permitiu a identificação da existência destas categorias ou não dentro do conteúdo das entrevistas, facilitando a análise do conteúdo apresentado. À medida que as entrevistas eram transcritas, surgiram alguns resultados que foram ratificados ou não através da fala de outros entrevistados, sem elementos divergentes.

As categorias permitem a análise, explorando e entendendo as variáveis pela literatura pesquisada. A análise de conteúdo ocorreu por meio da utilização do software NVivo versão 10. Este software possibilita a organização e categorização das informações colhidas na pesquisa para a análise de dados qualitativos.

A análise realizada com o auxílio do software NVivo permitiu a compreensão dos significados, símbolos, relevância de códigos, práticas, aprendizados, valores, ideias, sentimentos (Dauster, 1999) e permitiu organizar os dados, salientar o caráter qualitativo da pesquisa e confirmar as categorias previamente definidas.

Para tanto, a presente pesquisa seguiu as recomendações de Eisenhardt (1989), como:

- Trabalho orientado por pressupostos de pesquisa e não por hipóteses;
- Amostra teórica e não randômica;
- Coleta de dados utilizando múltiplos métodos;
- Construto de pesquisa flexível, possibilitando alterações;
- Busca de evidências que justifique o porquê dos fatos;
- Comparação entre construtos teóricos;
- Não se buscam generalizações.

Segundo Collis e Hussey (2005), as pesquisas de caráter fenomenológico estão dirigidas para a compreensão dos fenômenos e a busca de padrões de repetição. Portanto, tratando-se

de um único caso, não se pode fazer generalizações para todas as realidades existentes; é um fenômeno pontual, mas que pode ocorrer novamente na unidade pesquisada, oportunizando novas pesquisas, pois esta não pretende ser a única fonte de análise da organização. Este trabalho é apenas uma abordagem diante de outras possibilidades.

Segundo Silverman (2009), a análise de conteúdo é mais comum em pesquisas quantitativas do que em qualitativas; no entanto, o entendimento de categorias que podem ser qualitativas e que revelem como os atores agem nas atividades é crucial para o entendimento dos dados. Por isto, é importante a utilização de alguma ferramenta que auxilie na organização e decodificação dos dados, como é no caso do NVivo, utilizado neste estudo. Neste caso é interessante assinalar que, segundo Gomes (1994), esta utilização da análise de conteúdo somente em pesquisas quantitativas durou somente até os anos 50. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações através de procedimentos específicos que são utilizados para descrever o conteúdo das mensagens.

Na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo é útil na verificação de hipóteses ou questões, podendo-se confirmar ou não determinada afirmação (Gomes, 1994). Por isto, Deusdará e Rocha (2005) afirmam que o objetivo da análise de conteúdo é entender o significado profundo da fala dos atores em seu ambiente/produção. É analisar a comunicação (Bardin, 1977) dos atores. Trabalhar com categorias é ordenar as falas através de critérios baseados na bibliografia pesquisada.

Esta pesquisa realizou uma análise qualitativa a partir da análise dos significados contidos nas entrevistas, análise de documentos e observação não participante. Categorizar significa abranger elementos ou aspectos com características comuns e que se relacionam ou não entre si e podem ser estabelecidos antes do trabalho de campo ou também a partir da coleta de dados. (GOMES, 1994).

Desta maneira, a análise de conteúdo demonstra ser um método científico que contempla o objetivo desta pesquisa, pois ele pretende ir além das palavras dos entrevistados. A autora Bardin (1977) assim como Gomes (1994) recomendam desenhar as fases da pesquisa. Para Gomes, a análise de conteúdo abrange as seguintes fases: organização do material a ser analisado, aplicação do que foi definido na organização do material e “[...] desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto...ideologias, tendências e outras determinações características dos fenômenos que estamos analisando”. (GOMES, 1994, p. 76).

A análise de dados feita através da categorização deve seguir os seguintes passos, segundo Bardin (1977): a descrição, que é uma síntese de cada categoria, e a interpretação através do entendimento do conteúdo baseado no referencial teórico. Neste trabalho, a utilização do software Nvivo10 permitiu a codificação das entrevistas de acordo com as categorias, já predefinidas. Após, foi realizada uma análise do conteúdo das mesmas e um cruzamento que resultou em uma planilha de dados quantitativos, isto é, quantas vezes as categorias se cruzaram. No entanto, esta é uma pesquisa qualitativa, sendo esta planilha de dados numéricos útil somente para verificar as relações entre os elementos.

O quadro 9 a seguir apresenta as categorias baseadas no referencial teórico para os conceitos de Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória.

Quadro 6 - Categorias e os níveis de análise de dados da pesquisa

Categoria	Subcategorias	Elementos Chave da Discussão Teórica
<p><u>Dependência de Trajetória</u> A influência dos fatos passados nas escolhas futuras. Mahoney (2000); Sydow, Schreyogg, Koch (2009).</p>	<p><u>Eventos Críticos:</u> Momentos marcantes na história da organização – Teece; Pisano e Shuen (1997); David (2000); Licha (2004); Pierson (2004); Becker e Ruas (2005); Sydow, Schreyogg, Koch (2009). <u>Processos Atuais:</u> A organização do trabalho e como acontece a atividade principal – Sydow, Schreyogg, Koch (2009). <u>Resultados:</u> Sofrem a influência de decisões e padrões do passado – Mahoney (2000); Sydow, Schreyogg, Koch (2009); Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Estratégia Deliberada</u> - Mintzberg e Waters (1985), Mintzberg (2006), Teece, Pisano e Shuen (1997), Becker e Ruas (2005). • <u>Padrão nas escolhas</u> – Mahoney (2000); Sydow, Schreyogg, Koch (2009). • <u>Aprisionamento (Lock-In)</u> – Leonard-Barton, (1992), Arthur, (1994); Sydow, Schreyogg, Koch (2009).

Continua...

Continuação...

<p><i>Criação de Trajetória</i></p> <p>As condições iniciais não são fornecidas, e sim construídas com mecanismos que podem ser manipulados estrategicamente. O passado, presente e futuro vão influenciar as escolhas – Garud; Kumaraswamy; Karnoe (2010).</p>	<p>Perspectivas futuras: Novas oportunidades de crescimento e ampliação de atuação para a organização – Garud e Karnoe (2010).</p> <p>Relações Sociais (agência): Como acontecem e qual a relevância dos relacionamentos nas escolhas da organização – Henfridsson, Yoo e Svahn (2009); Garud, Kumaraswamy e Karnoe (2010).</p> <p>Inovação: Capacidade de introduzir novos elementos em estruturas existentes – Di Maggio, 1988, in Schienstock, 2011.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia Emergente – Mintzberg (1985, 2006); Garud e Karnoe (2001). • Capacidade Técnica – Pham (2007). • Engajamento – Pham (2007). • Visibilidade – Foster (1981); Pham (2007).
--	---	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir do referencial teórico desta dissertação.

A partir do referencial teórico surgiram as categorias e os níveis de análise. Para a Dependência de Trajetória buscou-se encontrar eventos críticos, como os processos atuais foram influenciados por estes eventos e se os resultados estão dentro do esperado (aprisionamento e padrão nas escolhas), isto é, do planejamento prévio (estratégia deliberada). Na Criação de Trajetória, buscou-se conhecer as perspectivas futuras da organização (estratégia emergente), bem como a relevância das relações entre os atores e se suas necessidades estão de acordo com o objetivo da organização (engajamento e capacidade técnica) e, principalmente, se há inovação (visibilidade).

Os constructos foram atendidos da seguinte forma:

Quadro 7 - Constructos e Objetivos Específicos

Constructo	Objetivos da Pesquisa
Dependência de Trajetória	<p>Identificar os principais eventos críticos na trajetória da ONG Parceiros Voluntários.</p> <p>Analisar a Dependência de Trajetória nos principais eventos críticos da ONG Parceiros Voluntários.</p>

Continua...

Continuação...

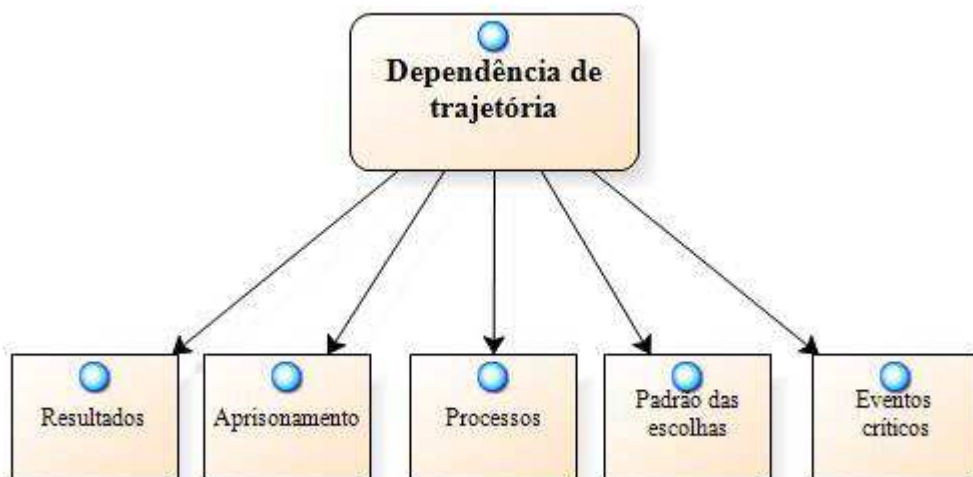
Criação de Trajetória	<p>Identificar os principais eventos críticos na trajetória da ONG Parceiros Voluntários.</p> <p>Compreender a nova configuração e os novos rumos estratégicos da ONG Parceiros Voluntários.</p>
-----------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Em ambos os constructos se questionam os eventos críticos, pois ao se pensar na questão da complementaridade os mesmos são relevantes.

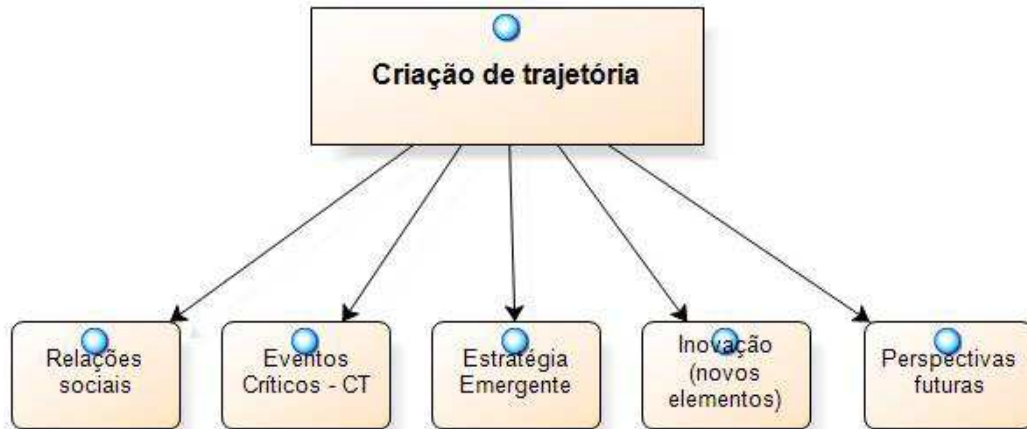
A Apresentação e Análise dos dados são apresentadas no capítulo 6 e também, apresenta-se uma caracterização do Terceiro Setor, bem como da unidade pesquisada, a Parceiros Voluntários.

Figura 2 – Codificação da Dependência de Trajetória no Nvivo10



Fonte: Elaborado pela pesquisadora através da Matriz de codificação do Nvivo10

Figura 3 – Codificação da Criação de Trajetória no Nvivo10



Fonte: Elaborado pela pesquisadora através da Matriz de codificação do Nvivo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se a contextualizar o leitor em relação ao ambiente em que o estudo de caso foi desenvolvido, bem como apresentar os principais resultados e análises da pesquisa de campo. Com esse propósito, o capítulo está dividido em cinco subcapítulos abrangendo os pontos encontrados de acordo com o conteúdo apresentado no referencial teórico: Dependência de Trajetória, Criação de Trajetória e Complementaridade entre os constructos.

O capítulo inicia com o item 4.1, que apresenta a caracterização do Terceiro Setor, área a que a organização pertence. No item 4.2, há uma abordagem sobre estratégia neste setor e, no item 4.3, a apresentação da unidade pesquisada, a ONG Parceiros Voluntários.

4.1 Caracterização do Terceiro Setor

Segundo Salvatore (2003), o Terceiro Setor caracteriza-se por se tratar de organizações de natureza privada e finalidade pública, sem objetivar o lucro, com ações voltadas à cidadania, emancipação, autonomia e aos direitos das pessoas, focando principalmente os ditos excluídos da sociedade. Com esta lógica de atuação diferente do Estado e do Segundo Setor, gerir dimensões de uma organização deste tipo requer conhecimentos multidisciplinares.

Para Salvatore (2003), há uma proliferação de cursos de formação sobre o Terceiro Setor que buscam capacitar os idealizadores das organizações sociais a gerirem de maneira adequada suas organizações, vislumbrando o contexto de mudanças rápidas em que se vive. Esta procura justifica-se pelo fato de que antigamente, no Brasil, as atividades sociais só podiam ser exercidas por profissionais de Serviço Social, o que por um certo tempo implicou a estagnação da questão administrativa e de gestão inerente a qualquer organização.

Um dos pontos na formação em Terceiro Setor se concentra na contextualização sobre como este tipo de organização iniciou e como chegou às proporções conhecidas atualmente. Historicamente, a filantropia tem sua origem em ações da Igreja Católica (SALVATORE, 2003; GUIMARÃES, 2002). No Brasil, as ações filantrópicas encontraram campo fértil em um cenário de assistencialismo e paternalismo, até que, em 1930, com o governo Getúlio Vargas, surgiram algumas leis que garantiram a responsabilidade por alguns aspectos sociais; não que as ações tenham ficado menos paternalistas, só que tornaram-se institucionalizadas, isto é, ganharam força de lei, significando um campo livre de atuação para as ONGs.

Passadas algumas décadas, nos anos 90, o exercício da cidadania tomou maiores proporções, abrindo caminho para um novo projeto no país, “[...] com a universalização de direitos sociais e criação de uma base legal [...]”. (GUIMARÃES, 2002, p. 15). Em 1998, foi aprovada a Lei 9.068, que regula a relação entre organização social e voluntário, sendo intitulada a Lei do Voluntariado¹², que tornou legal a atividade. Em 1999, foi a vez da aprovação da Lei 9.790, que criou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, que nada mais é do que a regulamentação do Terceiro Setor, distribuindo o poder antes concentrado apenas no Estado e permitindo às populações, através de suas organizações, também influir nas decisões públicas e trazer novos recursos ao processo de desenvolvimento do país. Não se trata somente de filantropia ou trabalho social, mas de uma nova força que a sociedade civil organizada passa a ter.

Desta forma, Fernandes (2005, p. 3), descreve da seguinte maneira o Terceiro Setor:

[...] organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Rodrigues (2003) reforça que a sociedade brasileira exige cada vez mais clareza na utilização dos recursos por parte do Terceiro Setor. As prestações de contas e a transparência tomam uma proporção extremamente significativa do tempo, e da profissionalização e organização do trabalho em ONGs, levando seus idealizadores a buscarem qualificação não só para gerir suas entidades operacionalmente, mas também para buscar a sustentabilidade financeira. A dificuldade na captação de recursos está atrelada à desconfiança dos doadores, que exigem uma gestão comprovadamente desenvolvida. A estratégia voltada ao Terceiro Setor se torna crucial para a sustentabilidade das escolhas futuras.

Rodrigues (2003) salienta ainda que praticamente todas as entidades brasileiras do Terceiro Setor estão implantando ou já implantaram sistemas de monitoramento de desempenho, o que torna relevante detalhar mais a questão da estratégia neste setor no item a seguir.

¹² Serviço voluntário, para fins desta Lei, é a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

4.1.1 Gestão estratégica no terceiro setor

Tem-se mais clareza em relação às articulações estratégicas em organizações que visam ao lucro, porém pode-se pensar em vantagem competitiva no Terceiro Setor arrazoando simplesmente sobre como manter a organização com base em ações sustentáveis em longo prazo, conforme destacam Melo Neto e Brennand (2004), quando indicam que, por causa da sustentabilidade a gestão passou a fazer parte da pauta do Terceiro Setor.

A origem dos recursos em organizações do Terceiro Setor difere das organizações que visam ao lucro., No entanto, isto não é motivo para que a utilização do mesmo seja menos visada e fiscalizada; pelo contrário, já que se vive essencialmente de doações e do reconhecimento por parte da sociedade legitimando as suas ações, a responsabilidade pela qualidade da gestão e eficácia nos projetos sociais tem na estratégia um aliado para gerir estes recursos e capacidades perpetuando o empreendimento em longo prazo.

As organizações do Terceiro Setor também devem pensar em criar um produto ou serviço atraente para os financiadores e para isto devem lançar mão de ferramentas e metodologias como o planejamento estratégico, que, segundo Hay (1990), pode ser adotado por estas organizações. Segundo Queiroz (2003), o planejamento estratégico pode levar a organização a refletir sobre o seu real propósito, ler adequadamente o ambiente, visualizando oportunidades, construir uma visão de futuro que possa mobilizar os seus recursos, clarear seus objetivos e, principalmente, não se perder diante de tantas possibilidades, integrando todas as ações desenvolvidas.

A ideologia e boa vontade impulsionadoras dos agentes sociais que fazem nascer muitas vezes estas organizações demonstram-se insuficientes quando necessitam de recursos externos para tornar seus sonhos realidade. Para Tenório (1999), pensar na estratégia é, além de uma questão de sobrevivência organizacional, também uma maneira de perpetuar as ações sociais, foco das organizações pertencentes a este setor.

Em se tratando do Terceiro Setor, as estratégias utilizadas estão muito mais ligadas à sua estrutura interna do que às oportunidades e ameaças que o mercado oferece, pois as mesmas não existem em uma lógica de concorrência de produtos/serviços, e sim de captação de recursos.

A maneira como a organização funciona influencia a maneira como ela utiliza seus recursos e capacidades, porém no Terceiro Setor há a necessidade de um retorno social à sociedade no que diz respeito ao seu propósito. Ter a estratégia clara e divulgada entre seus

membros é uma maneira de manter-se de acordo com a sua ideologia e propósito e seguir agindo eficientemente.

Segundo Salamon (2005), o desafio da eficiência está no mesmo patamar do desafio da legitimação que este setor tem perante a sociedade. Com isto, as ferramentas e metodologias de cunho estratégico são mais que necessárias e bem-vindas.

Dentre tantas possibilidades disponíveis para pensar a estratégia, Queiroz (2003) faz uma reflexão pertinente para qualquer organização. A escolha da metodologia deve considerar a natureza e as características da organização, suas necessidades, sua realidade, modelos mentais, crenças e bases de pensamento e principalmente, “[...] não há uma estratégia “correta”, mas sim uma estratégia “mais apropriada” [...]”. (QUEIROZ, 2003, p. 46). Isso remete a uma análise interna da organização, para entender suas escolhas, aproximando-se de como ela desenha a sua história. E para reforçar este pensamento, mas sem esquecer a importância do ambiente e contexto, o mesmo autor diz: “[...] para realizar o planejamento, com um fluxo que se inicia com uma revisão externa e interna, a partir da qual se define uma posição estratégica”. (QUEIROZ, 2003, p. 46).

A complexidade do Terceiro Setor, segundo Salvatore (2003), faz com que não seja permitido utilizar um único sistema de gestão, pois a ONG pode ser uma escola, um hospital ou até um empreendedor social individual que faz “sopão” na sua garagem. Assim, cada organização vai encontrar o seu caminho, o seu jeito de planejar a sua estratégia, organizar as suas metas, ou objetivos, desenhar a sua missão. Pensar em empreendimentos sociais sustentáveis é o que vai guiar a elaboração da estratégia para este setor.

No item 4.2 apresenta-se a ONG Parceiros Voluntários, entidade representativa do Terceiro Setor nesta pesquisa.

4.2 Apresentação da ONG Parceiros Voluntários

A ONG Parceiros Voluntários nasceu em 1997 pela ideia inovadora de sua fundadora, Maria Elena Pereira Johannpeter, que desde criança compartilhava em sua família ações de solidariedade com o próximo. Já adulta, organizando chás beneficentes com outras senhoras, ao retornar para casa de uma destas reuniões, pensou sobre a proposta de cada uma delas organizar um evento para uma instituição diferente e, assim, multiplicar o número de instituições atendidas. A ideia não teve continuidade, porém a idealista iniciou um trabalho na Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (Federasul), no setor de desenvolvimento social. Depois de seis meses de atuação na entidade, pediu licença e

o trabalho que realizava tomou um escopo maior, de maneira autônoma, buscando patrocínios diversos e dando origem à ONG Parceiros Voluntários.

A missão da ONG Parceiros Voluntários é ser um movimento disseminador da cultura do voluntariado organizado no Brasil, visando a pessoas, comunidades e uma sociedade mais solidária. A organização parte da crença de que toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial. A sua atividade principal é ser um canal entre o voluntário e quem necessita.

Segundo o Relatório Anual da Parceiros Voluntários de 2011, a mesma já atingiu 2.832 Organizações da Sociedade Civil (OSCs), 2.004 escolas, 2.522 empresas e um número estimado de 1.519.000 beneficiários. Está presente em 51 cidades no Rio Grande do Sul, e nos estados brasileiros do Amazonas, Bahia, Mato Grosso e Rio de Janeiro, assessorando organizações em termos de gestão e capacitação.

A ONG Parceiros Voluntários age de acordo com o Princípio da Subsidiariedade, segundo o qual os indivíduos e grupos agem como gestores do seu próprio desenvolvimento, solucionando problemas da comunidade, com autonomia, em suas esferas de atuação (Relatório Anual da Parceiros Voluntários, 2011). Desta forma, fomenta nas outras organizações não governamentais a mesma autonomia financeira e social que busca como um exemplo a ser seguido.

Nas cidades onde se encontra uma unidade da ONG Parceiros Voluntários, a organização da mesma acontece em parceria com a Associação Comercial local, que disponibiliza um funcionário para ser o coordenador. Este deve, então, fomentar voluntários e mobilizar recursos localmente, seguindo as orientações da sede em Porto Alegre – RS.

O trabalho da organização é dividido em quatro frentes: Voluntariado Pessoa Física, Voluntariado Pessoa Jurídica, Programa Jovens Voluntários e Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

O Voluntariado Pessoa Física é para qualquer pessoa que queira atuar como voluntário. Isto é, atuar em alguma OSC. Para isto, é necessário participar da reunião de conscientização, pois muitas pessoas têm uma ideia falsa de que voluntário não precisa ter compromisso, o que é desmentido, e se esclarece a sua importância para a entidade na qual presta voluntariado (SANTOS, 2012).

O Voluntariado Pessoa Jurídica tem como objetivo sensibilizar as empresas a incentivar os colaboradores no voluntariado, deslocando o foco da participação financeira para uma

atuação mais ativa, tornando os indivíduos sujeitos ativos nos projetos sociais (SANTOS, 2012).

O Programa Jovens Voluntários busca a participação de crianças e adolescentes a agirem na sua comunidade a partir de um Programa chamado Tribos da Cidadania¹³. E por último, o Programa de Organizações da Sociedade Civil (OSC), alguns voluntários atuam nestas organizações as auxiliando em trazer benefícios para os seus públicos-alvo (SANTOS, 2012).

A tabela 1 apresenta um quadro evolutivo destes programas em termos de atuação. Segundo Santos (2012, p. 78), “[...] desde 2010, não divulgam mais o número de jovens nas escolas (Tribos da Cidadania) engajados, pois este dado pode não retratar a realidade das escolas”. No entanto, o número de 2.004 escolas participantes no Rio Grande do Sul, segundo o Relatório Anual da Parceiros Voluntários de 2011, é expressivo considerando-se a quantidade de alunos envolvidos.

Tabela 1 – Evolução do número de Pessoas, Empresas e OSCs

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Voluntários	146042	196915	249838	290645	333241	369066	379505
Empresas	1366	1661	2031	2323	2423	2473	2522
Escolas	_____	_____	_____	1727	1922	1945	2004
OSC conveniadas	1724	1906	2337	2664	2752	2784	2832

Fonte: Adaptado do Relatório Anual da Parceiros Voluntários de 2011.

A compreensão destes números se faz necessária para entender a relevância que a ONG Parceiros Voluntários tem para a sociedade gaúcha, visto atuar com voluntariado em um campo emergente, que necessita de profissionalismo para gerir os recursos e se manter sustentável. O Programa Tribos na Trilha da Cidadania, se destaca na análise do Relatório

¹³ Tribos da Cidadania é uma ação de mobilização social feita pelos Jovens que querem transformar a realidade. Eles se reúnem, escolhem uma Trilha (Meio Ambiente, Cultura ou Educação para a Paz) e fazem ações voluntárias na comunidade, contribuindo para um Rio Grande do Sul com atitude voluntária. Fonte: <<http://programajovensvoluntarios.parceirosvoluntarios.org.br/tribos/bussola/Paginas/oque.aspx>>; acessado em 24/01/13 às 19:50.

Anual da Parceiros Voluntários de 2011, com muitas informações sobre o programa e prêmios recebidos.

Para gerir estes programas, a ONG Parceiros Voluntários faz uso, desde 2003, da ferramenta BSC – Balanced Score Card, que permitem através de seus mapas visualizar de maneira mais clara as suas estratégias de gestão. Isto demonstra a preocupação da organização em medir seus indicadores, focando na sua estratégia deliberada. Indo ao encontro do objetivo de ter metas e indicadores, houve a parceria com o Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID) e a Petrobras, que realizou, de 2008 a 2011, um projeto de prestação de contas em OSCs. Este projeto permitiu atestar publicamente a utilização adequada dos recursos financeiros por parte destas organizações, mostrando a preocupação da ONG Parceiros Voluntários de ser um exemplo para as demais ONGs também em gestão dos recursos.

Sobre este projeto e o propósito da organização, Johannpeter (2012, p. 18) apresenta:

A ONG Parceiros Voluntários é uma instituição social, sem fins lucrativos, que trabalha mobilizando, articulando, formando redes com escolas, empresas, organizações sociais e foi eleita pelo BID, por seu histórico de 15 anos de capacitação de gestão de outras ONGs, para ser a sua parceira neste projeto inédito. Iniciou-se a parceria para capacitar organizações sociais para avaliarem e monitorarem suas atividades. O Projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil iniciou em novembro de 2008 e recebeu aportes de 800 mil dólares.

As perspectivas de atuação que se mostram promissoras para a ONG Parceiros Voluntários são a ampliação do Programa Tribos nas Trilhas da Cidadania com as crianças menores de 14 anos e a profissionalização da área interna de projetos, responsável por criar metodologias de captação de recursos para projetos e ações sociais de acordo com a demanda apresentada por alguma OSC ou empresa. Há consultores terceirizados que divulgam estas metodologias onde são requeridas, de maneira que esta forma de atuação contribui para a expansão da organização no Brasil e no Exterior.

Após a contextualização do Terceiro Setor e a apresentação da ONG Parceiros Voluntários, no próximo item apresenta-se a análise dos constructos desta pesquisa.

4.3 Dependência de Trajetória

Os achados em relação às categorias deste constructo foram selecionados a partir dos eventos críticos mais relevantes segundo os entrevistados, e a partir destes se analisarão os

processos e resultados e também como estes eventos críticos influenciaram a história da organização de maneira a conduzir às escolhas estratégicas.

Segundo os entrevistados, há alguns eventos relevantes que marcaram a trajetória da organização. Os eventos mais significativos são analisados na sequência e divididos em Projetos (Tribos nas Trilhas da Cidadania e Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil), Parcerias (trabalho com as Organizações da Sociedade Civil e com o Instituto Nacional de Desenvolvimento e Gestão) e eventos significativos (Prêmio Parceiros Voluntários e o Seminário Pare e Pense). Toda a estrutura da organização funciona através de projetos e parcerias, sendo estes cruciais para o andamento das atividades, e os eventos representam momentos de reconhecimento do trabalho da PV junto à comunidade.

Um dos pontos principais ao se fazer a análise de uma organização para verificar o quanto ela é dependente ou não da sua trajetória é analisar seus eventos críticos e verificar se os mesmos influenciaram as suas escolhas estratégicas (ARTHUR, 1994; MAHONEY, 2000; SANTOS; HEXSEL, 2008; PIERSON, 2004; SYDOW; SCHREYOGG; KOCH, 2009). Desta maneira, este item apresenta esta influência nos processos, resultados e padrão de escolhas decisórias da organização.

Para a fundação da Parceiros Voluntários, houve alguns elementos que a marcaram, como a influência da mãe da fundadora, ao incentivá-la a ser solidária, como a mesma relata.

“ ...a minha mãe sempre teve essa atitude de solidariedade, de participar das coisas na volta, por exemplo, naquela época, há 60 anos atrás, tinha aquelas feiras na rua...” (Presidente).

Este desejo de contribuir para uma sociedade melhor está baseado nos valores que ela trouxe de sua família e, ao encontrar as condições adequadas após a sua aposentadoria, a fundadora pôde colocar em prática este desejo.

“... me aposentei, 30 anos de trabalho intenso, as minhas filhas já adolescentes, eu pensei, o que eu gosto de fazer que faça o bem? É organizar essas coisas de voluntariado”(Presidente).

Após deixar seu posto na Federasul, a fundadora iniciou um projeto chamado “Laboratório de Verão”, que foi uma experimentação do que se conhece da Parceiros Voluntários hoje. Este projeto tinha prazo para acabar, pretendia ser uma ação isolada. Para isto, ela foi até um programa de televisão anunciar o projeto e, para a sua surpresa, descobriu

que havia uma demanda reprimida de voluntários no Rio Grande do Sul, pois, como ela mesma relata, a quantidade de pessoas disponíveis para atuar no projeto superou as expectativas.

“Eu fui em um programa de televisão do Lauro Quadros, às 18h, dizendo que eu estava lançando um projeto, projeto-piloto que se chamava Laboratório de Verão, porque foi feito nesse período de verão, do começo de janeiro até o final de abril. Então eu estava lançando um projeto piloto e eu precisava de cem pessoas para trabalhar como voluntárias, dentro de dez organizações sociais, no outro dia eu cheguei aqui às 9h da manhã, tinha um fila que dobrava, abraçava o quarteirão inteiro, eu perguntei para o guarda, que fila é essa? E o guarda que não me conhecia na portaria, disse: “É para uma organização que tem lá no quinto andar, eles querem que as pessoas trabalhem de graça, e essa gente aí toda quer trabalhar de graça, imagina, eles querem trabalhar de graça”. Eu pensei comigo; essa organização é a Parceiros Voluntários” (Presidente).

Com seu propósito original mantido, os eventos subsequentes considerados críticos demonstram que a história interessa para a compreensão das escolhas presentes (BALESTRO et al., 2004).

Na análise da fala dos entrevistados, percebe-se um apego à ideia inicial da organização por sua força inovadora e altruísta; no entanto, este fato fica mais evidente pela emoção das suas palavras ao se referirem à ideologia inicial da mesma, que ainda permanece como norteadora das ações.

“...uma coisa que eu acho muito bacana na Parceiros Voluntários, nesses 15 anos, ela não perdeu o foco na cultura do voluntariado, ela continua com as suas crenças e seus valores firmes, as nossas seis crenças continuam lá firmes” (Analista de Planejamento).

“...o que eu te diria é que o core continua firme, continua lá, nós continuamos ouvindo as mesmas coisas, desenvolvimento humano por intermédio do Voluntariado, desenvolvimento humano...” (Vice-Presidente II).

No decorrer destes anos, alguns projetos foram ressaltados como exemplos de eventos críticos e são destacados a seguir.

O primeiro deles refere-se ao Projeto “Tribos nas Trilhas da Cidadania”.

Trabalhar nas escolas não era o foco da organização, no entanto o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania teve sua ação iniciada pela necessidade da sociedade, conforme comenta a Gerente de Mobilização e Articulação:

“...no ano de 2000 nós não estávamos focando escolas, nós estávamos focando voluntários, Organizações Sociais... mas para as escolas nós não tínhamos olhado... aí veio um professor de sociologia nos procurar de uma escola particular, veio nos procurar dizendo, meus alunos me disseram que estão cansados de me ouvir falar dos problemas que estão por aí... são alunos de 13 a 15 anos, essa é a minha turma e eles querem saber como podem ajudar”.

“...eu considero que a primeira coisa que marcou a trajetória da Parceiros foi o trabalho com a escola, eu acho que o trabalho com a escola ele é um marco...”

O projeto foi tomando grandes proporções além do planejado inicialmente. Em três anos ficou inviável para a Parceiros Voluntários pensar em ações isoladas; era necessário desenhar um processo, criar uma metodologia e a repassar aos interessados.

“...quando nós vimos, estávamos com 20 escolas, é o que nós chamamos de Programa de Voluntariados da Escola (PVE)... tem que mudar o processo, daí o processo esgotou. Então aí se partiu a escrever projeto, uma metodologia que é a das Tribos nas Trilhas da Cidadania, nós mesmos, a equipe interna que escreveu...” (Presidente).

O trabalho com as escolas é considerado um evento crítico na história da organização, como dependente da trajetória, pois ao voltar-se o olhar para o início da sua trajetória, verificou-se o desejo da fundadora de trabalhar com crianças, como a mesma relata.

“... eu comecei a pensar em um projeto que se chamava Fundação Criança, que era para crianças de 0 a 6 anos, escrevi o projeto, contratei duas pessoas para fazer as pesquisas na vila, então o projeto estava bem adiantado... (Presidente).

O Projeto Fundação Criança não teve andamento e, mais tarde, o que tomou forma é a Parceiros Voluntários que se conhece hoje; no entanto, por este evento visualiza-se o propósito original da organização, um padrão de escolha quando se olha para o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania.

As ações que seguiram até o projeto ganhar a identidade de Tribos nas Trilhas da Cidadania tiveram sempre como guia a transformação da sociedade por meio do voluntariado. Houve momentos de reavaliação, mas sempre se teve em mente a importância do projeto para a organização.

“Nós reunimos um pequeno grupo e de 2002 pra 2003 nós mudamos a metodologia... fomos para um método muito aberto, participativo, que preconizava e preconiza até hoje o protagonismo desse jovem” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Houve, em 2012, uma revitalização e uma ampliação do escopo decorrente dos resultados alcançados através do projeto. As crianças ao verem os jovens atuando em conjunto para a melhoria da sociedade, também demonstraram desejo de fazer parte do projeto.

“...desde 2009, 2010 e 2011 eu vejo um fenômeno acontecer nas inscrições, porque essa é uma metodologia voltada para escolas do Ensino Médio, mas começa um fenômeno na hora das inscrições, que é escola de Ensino Infantil” (Gerente de Mobilização e Articulação).

A relevância do projeto para a ONG Parceiros Voluntários e para a sociedade é demonstrada por números, conforme apresenta a Gerente de Mobilização e Articulação:

“Nesse primeiro ano, que foi um ano piloto, nós tivemos 18.000 jovens, então dos 5.000 mil conseguimos bater a meta, e foi uma coisa muito legal, o tamanho da mobilização alcançada”.

Além da ligação com a história da organização, o projeto cresceu de tal maneira que atualmente é considerado um dos trabalhos mais importantes da mesma, reavaliado anualmente e com perspectivas de crescimento e ampliação do seu público alvo. É um evento crítico para a PV.

Este evento é crítico para a Dependência de Trajetória, pois, conforme Mahoney (2000) é nestes momentos que ocorrem reconfigurações estratégicas. No Projeto Tribos, havia uma imprevisibilidade de resultados (Arthur, 1994), que proporcionou a organização criação de novas metodologias que incentivaram escolher outros projetos e parcerias. Porém, neste caso, a escolha foi aprimorar o projeto trabalhando com crianças, demonstrando que a história de sucesso do projeto inicial incentivou este aprimoramento, considerando-se esta escolha condizente com uma das propriedades da Dependência de Trajetória de Arthur (1994), pois não havia, estrategicamente falando, o propósito de se ter um programa com uma metodologia e processo estruturado para atuar com os jovens e crianças, no entanto a necessidade da sociedade influenciou a construção do projeto, e, mesmo tendo raízes no passado da organização, essa reconfiguração é fruto de uma estratégia emergente na Parceiros Voluntários.

Outro projeto importante, que, apesar de não ter sido apontado por todos os entrevistados como um evento crítico, é o Projeto Princípios de Transparência. Para os entrevistados ele é um motivo de orgulho e um reconhecimento externo da seriedade da ONG Parceiros Voluntários, porém, ao analisar-se a teoria, é o que Mahoney (2000) chama de

evento crítico, constituindo-se de conhecimentos já utilizados anteriormente (a gestão dos recursos por parte da Parceiros Voluntários) que influenciam a trajetória futura. Este reconhecimento, então, mostra à sociedade a credibilidade da organização, abrindo portas para oportunidades futuras.

Este projeto dá à Parceiros Voluntários metodologia e credibilidade ao capacitar as OSCs na utilização adequada de seus recursos. A parceria com estas instituições ganhou mais este elemento de ação.

As OSCs apresentaram demandas além do encaminhamento de voluntários, como o auxílio na escrita de projetos para captação de recursos. Esta atuação com as OSCs é um evento crítico, pois qualificou a Parceiros Voluntários em sua atuação na sociedade. Ela passou de uma simples encaminhadora de mão de obra para uma assessora nas mais diversas questões, principalmente no que se refere à gestão. Esta é uma nova atuação estratégica, emergente, que abre uma nova perspectiva de atuação para a organização.

Sob o ponto de vista da Dependência de Trajetória, esta parceria é um evento crítico que reflete um padrão de escolha, trabalhar com o voluntário, pois se a OSC estiver preparada para recebê-lo, o serviço prestado à comunidade também será melhor, atender a OSC é, de certa forma, atender o voluntário.

Então, tornou-se natural para a ONG Parceiros Voluntários atuar nestas organizações, atendendo suas demandas, principalmente em relação à capacitação das mesmas para a gestão.

“Eu considero que o trabalho com as Organizações da Sociedade Civil ele é um ponto marcante... eu considero que o processo com as organizações ele veio vindo, crescendo, tomando proporção até o ponto de hoje nós termos três níveis de capacitação” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“A Parceiros em determinado momento era muito voltada para o voluntariado e ela teve a percepção de que poderia se aproximar mais das Organizações Sociais e auxiliar na capacitação dessas Organizações Sociais” (Consultor).

“Ela pegava um voluntário, capacitava ele para encaminhar as Organizações Sociais. Mas, se eu puder fazer a Organização Social aprender a fazer isso e ela buscar na comunidade dela esses voluntários, a Parceiros ela pode só começar a fomentar... de virar potencializadora das causas sociais...” (Consultor).

Há uma deficiência por parte das OSCs no que tange à gestão de seus “negócios”, há pouco ou nenhum entendimento da legislação, do que devem atender juridicamente. Muitos

apenas têm boa vontade para ajudar o próximo, mas pouco ou nenhum conhecimento prático, conforme aponta Salvatore (2003, p. 18):

Com a formação setORIZADA, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão dessas instituições foram desconsiderados pelos profissionais da área social, revelando a profunda dicotomia existente entre o social e o administrativo, cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na Dependência do estado.

Este cenário está mudando a cada dia e a ONG Parceiros Voluntários no Rio Grande do Sul tem um papel importante nesta forma de gerir as OSCs.

“...vamos construir algo que vai fazer essa relação melhor, o que nós estamos detectando hoje? Que essas Organizações da Sociedade Civil (OSC), pouquíssimas delas entendem o que é a política de assistência social, a política hoje que gera essas associações aqui. Imaginas que elas nascem, se credenciam no Conselho Municipal de Assistência Social, mas não sabem qual é a política” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Pois, a consequência da falta de conhecimento da OSC é perder investimentos e atender menos a comunidade que assiste, isto é, deixa de atender pessoas carentes que veem na OSC muitas vezes a única esperança para o atendimento de suas necessidades. Fazendo uma comparação com o Segundo Setor, essa consequência seria a perda de clientes, mas nesse caso é muito além disto, é uma questão de solidariedade com o próximo.

“E isso aqui ela não saber isso, faz com que ela não saiba escrever bons projetos para captar recursos, que é a sustentabilidade dela, e o atendimento do beneficiário” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Capacitar as OSCs se tornou um dos processos da ONG Parceiros Voluntários e teve origem nesta demanda específica das mesmas para manterem-se ativas e sustentáveis. A história neste caso, seleciona o que é importante para a organização, trabalhar as OSCs em melhor atender e manter seus projetos (Arthur, 1994). O Projeto Transparência teve um papel importante neste processo, como destaca o Analista de Planejamento:

“E nas organizações sociais o pessoal foca na capacitação das organizações, a Parceiros Voluntários observou que ela começou a estimular o voluntariado, mas quando o voluntário chegava na organização, nem sempre elas sabiam utilizar esse capital humano, então a Parceiros começou a capacitar essas organizações para saberem usar os seus recursos humanos”. (Analista de Planejamento).

“Tem um marco importante, que em minha opinião deu um salto na Parceiros que é o projeto, chamamos de Projeto Transparência, uma parceria junto ao BID, foi um esforço muito grande só de negociação foram vários anos, de execução de projetos foram três e trouxe um aprendizado, uma rede colaborativa para desenvolver essa tecnologia, então foi um evento muito significativo para a Parceiros Voluntários” (Analista de Planejamento).

“...e teve essa parceria que era para trabalhar essa questão da Transparência e Prestação de Contas, porque ela entendeu que isso era importante, e foi um incremento para esse público” (Consultor Externo I).

Trabalhar por meio de parcerias é um evento crítico para a Parceiros Voluntários. Este modelo permite a ampliação da atuação da organização. As principais parcerias que a PV tem hoje são com o INDG para a revisitação do seu mapa estratégico, com empresas em programas específicos como Assessoria e Capacitação para a Implantação do Programa de Voluntariado ThyssenKrupp Elevadores, a parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para realizar o projeto Gestão para Sustentabilidade, Empreendedorismo e Redes Colaborativas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), parceria com o Instituto HSBC Solidariedade e, claro, o mais recente e que trouxe mais notoriedade para a organização, o projeto com o FUMIN/BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, no Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil.

E se a Parceiros Voluntários fornece uma auxílio em relação à gestão para as OSCs, nada mais natural que ela também revise as suas estratégias, metas e objetivos. O trabalho com o INDG é também apontado como um evento crítico que auxiliou na determinação dos processos atuais.

“E naquele momento nós vimos que tinha dois objetivos que não estavam sendo contemplados e nós mudamos um pouco o âmbito estratégico...” (Consultor Externo I).

Esta parceria com o Instituto Nacional de Desenvolvimento e Gestão (INDG) que buscou a melhoria dos processos atesta a importância que a gestão tem para a ONG Parceiros Voluntários. Houve uma revisitação do mapa estratégico da organização de maneira sistemática e metódica. Esta análise levou ao desenho de um novo mapa estratégico durante o ano de 2012.

Segundo o Consultor Externo I, o olhar sobre a gestão foi um evento crítico já em 2005, demonstrando a preocupação com a gestão estratégica da organização.

“E outra coisa que marcou foi o fato de que em 2005 nós pegamos o mapa estratégico e revisitamos o mapa, olhamos objetivo por objetivo e vimos quais eram os links com aquilo que fazemos no nosso dia-a-dia”.

Olhar sistematicamente o mapa estratégico é importante para avaliar se a organização está caminhando de acordo com o seu planejamento (estratégia deliberada). As estratégias emergentes acabam sendo incorporadas ao *core* da organização, tornando-se deliberadas, pois verifica-se que existem questões pensadas pela Parceiros Voluntários que foram adotadas e surgiram de forma emergente e que ainda se mantém, como o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania.

“...revisitando o seu mapa estratégico, isso contribuiu muito para essa capacidade de olhar assim nós precisamos mudar e aqui pode ter uma oportunidade para melhorarmos o nosso trabalho” (Consultor Externo I).

Segundo Queiroz (2003), a competência estratégica é essencial quando a ONG passa a atuar como articuladora em conjunto com outros atores sociais, como instrumentos de desenvolvimento das mesmas e da sociedade. Assim, a parceria do INDG e da ONG Parceiros Voluntários para organizar o novo mapa estratégico trouxe à tona uma necessidade latente diante de tantas ONGs buscando patrocínio. A ONG que estiver melhor organizada na utilização dos seus recursos e capacidades levará vantagem na concessão dos mesmos, e por isto o reconhecimento do Projeto Transparência se torna tão importante.

Queiroz (2003) aponta que o argumento de luta por recursos por si só já seria suficiente para justificar o planejamento estratégico organizado dentro de uma ONG, mas, além disto, o autor destaca que não há a melhor escolha estratégica, e sim a mais adequada à situação, por isto a importância de uma consultoria como o INDG para auxiliar a ONG Parceiros Voluntários neste processo, pois essa não é, como se verificou, a maior preocupação das organizações do Terceiro Setor.

“E por fim esse projeto com a IDNG, também, trouxe aprendizados importantes para a organização” (Analista de Planejamento).

Os aprendizados passam a fazer parte da rotina da organização, como pensar estrategicamente seguindo os processos desenhados no mapa estratégico.

Não menos importantes e merecedores de destaque por parte dos entrevistados são os eventos que premiam e divulgam os voluntários que fazem parte da rede da organização. Como exemplo destes eventos pode-se citar o “Prêmio Parceiros Voluntários”, que é uma

ação voltada a reconhecer publicamente o trabalho voluntário. Também há o evento “Pare e Pense”, um seminário internacional que apresenta palestrantes renomados para falar sobre temas correlatos ao voluntariado. Ambos os eventos foram crescendo a cada edição, mobilizando toda a rede.

“ "Pare e pense", no seminário internacional, nós imaginávamos ter 200 pessoas em um seminário... que tinha espaço para 500 pessoas, mas nós esperávamos ter no máximo 200 pessoas, e tinha 700 pessoas, muitas ficaram do lado de fora. Então esse foi, não foi um fato marcante, mas mostrou que o cenário que nós tínhamos era maior do que nós imaginávamos. Depois o Prêmio Parceiros Voluntários, nós imaginamos fazer uma coisa menor, um prêmio menor e quando nós vimos, estava chegando ônibus de todas as cidades em que nós tínhamos unidade” (Presidente).

“O Seminário Internacional ”Pare e Pense” ele é muito assertivo porque a Parceiros Voluntários, além da linha do fazer, do se envolver com voluntários, de fazer ações na comunidade, o Pare e Pense vem na linha do influir, a cada momento que eu sou um voluntário, muitas reflexões acontecem na vida de um voluntário”(Gerente de Mobilização e Articulação).

“...então ter um Seminário Internacional com palestrantes, de renome internacional onde as pessoas param e pensam, isso também anima e articula a organização porque o parceiro tem todo um lado de influir os conceitos do voluntariado e influir para uma prática voluntária, e tem todo o seu fazer, então o Prêmio e o Seminário Internacional, eles atendem as duas grandes ações que a Parceiros tem, o influir e o fazer” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Estes eventos estrategicamente deliberados, a cada edição, dão mais visibilidade ao trabalho da Parceiros Voluntários, consolidando seu papel na sociedade gaúcha, principalmente. Os projetos destacados deixam um legado à organização: o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania, ao resgatar crianças e jovens como agentes de mudança na sociedade, e o projeto Transparência, ao referendar o trabalho sério que a organização realiza.

Sob o ponto de vista da Dependência de Trajetória há influência, já que os projetos e parcerias influenciam escolhas futuras, pois são eventos críticos marcantes da organização, segundo os entrevistados. Arthur (1994) cita que o aprisionamento em relação as opções demonstra comodismo em relação a mudanças, que leva a possíveis escolhas inferiores e a inflexibilidade para novas ações, e estes projetos e parcerias ao influenciarem estas escolhas limitam os resultados, pois eles estão direcionados aos já conhecidos da trajetória.

Após a análise destes eventos críticos marcantes na trajetória da organização e que se mostram dependentes da trajetória da mesma, pois não há nenhum fator inovador ou criação de um novo caminho que não tenha raízes na história, é pertinente pensar que a ideia inicial

da organização pode ser considerada extremamente inovadora; por isto, no próximo subitem será aprofundada esta questão.

Mesmo não estando no escopo original, os projetos emergentes tornaram-se uma das frentes principais de atuação da ONG Parceiros Voluntários. As escolhas dependentes de trajetória podem ser deliberadas ou emergentes, e neste aspecto a captação de recursos pelo desenho de projetos com o respaldo do Projeto Transparência culminou no trabalho de capacitação das OSCs, pois a Parceiros Voluntários pode ser considerada um exemplo de gestão para a sua rede. Ter um planejamento estratégico desenhado com o auxílio do INDG é um diferencial no Terceiro Setor.

“...vimos que as organizações estavam muito frágeis de gestão, elas não tinham uma sustentação confiável, digamos assim, então começaram cursos de gestão, elaboração de projetos, então dentro desse público tem uma série de metodologias que apoiam o desenvolvimento das organizações” (Analista de Planejamento).

“Eu acho que o exemplo de captação de recursos é isso. Nós sempre tivemos que captar recursos, mas hoje o processo é mais claro sobre isso, a parte de gerenciamento de projetos também, de uma forma ou de outra nós sempre gerenciamos, mas a consultoria veio nos ensinar o método para fazer isso melhor, então algumas práticas sempre aconteceram, mas hoje estão sendo melhoradas para que o processo fique mais claro” (Analista de Planejamento).

“A Parceiros Voluntários, é uma das primeiras organizações não governamentais daqui, em todo o Brasil, que usa, por exemplo, o BSC pra se entenderem internamente...” (Vice Presidente I).

Na fala de todos os entrevistados, percebe-se a preocupação em avaliar-se como instituição e também avaliar os seus resultados. Este hábito sistêmico tem possibilitado à organização aprimorar e reorganizar escolhas estratégicas, como quando:

- Visualizou a pouca retenção dos voluntários pelas OSCs;
- Reorganizou o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania;
- Revisitou seu mapa estratégico e verificou que alguns processos não estavam sendo praticados e, conseqüentemente, objetivos não sendo atingidos;
- Aprimorou sua atuação no interior do estado do RS;
- Verificou sua responsabilidade como agente fomentador de conhecimento científico.

Este último, na visão da ONG Parceiros Voluntários, ajudará a divulgar as ações da organização, assumindo o compromisso de ser uma organização transparente à sociedade em todos os sentidos.

Ao fazer esta análise da Dependência de Trajetória a partir dos eventos críticos, percebe-se a influência que as escolhas passadas exercem nas decisões atuais. Trabalhar com crianças teve sua origem no projeto inicial da fundadora da Parceiros Voluntários. Premiar voluntários e OSCs, assim como assessorá-las, é um reflexo de uma gestão bem feita. O quadro apresentado a seguir sintetiza os eventos críticos que ilustram a Dependência de Trajetória.

Quadro 8 - Eventos Críticos Dependentes de Trajetória

Evento Crítico	Período	Objetivo	Resultado
Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania	Desde 2003	É uma ação de mobilização social feita pelos jovens que querem transformar a realidade. Eles se reúnem, escolhem uma Trilha (Meio Ambiente, Cultura ou Educação para a Paz) e fazem ações voluntárias na comunidade contribuindo para um Rio Grande do Sul com atitude voluntária.	Atingiu 241 escolas em 2012 no RS levando o voluntariado para dentro das escolas.
Projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil	Desde 2008	Contribuir para a melhoria dos processos das OSCs, no cumprimento efetivo de suas missões e no posicionamento perante a comunidade.	Trouxe para a PV e para as OSCs participantes do projeto reconhecimento externo e conhecimento sobre a gestão transparente dos recursos.

Continua...

Continuação...

Parceria com as Organizações da Sociedade Civil	Desde 2008	Capacitar os dirigentes de OSC, visando à sua atuação dentro da comunidade em que estão inseridos.	Aplicação de ferramentas de gestão organizacional, bem como conhecimento da legislação pertinente às OSCs.
Parceria com o Instituto Nacional de Desenvolvimento e Gestão.	Durante 2012.	Melhoria nos processos e revisitação ao Mapa estratégico da PV	Organização dos processos, análise dos esforços e resultados bem como revisitação a missão da organização
Evento significativo “Prêmio Parceiros Voluntários”	Desde 2001 ocorre a cada dois anos	Valorização do trabalho voluntário, divulgando exemplos de ações diferenciadas, criativas e bem-sucedidas, que podem ser multiplicadas e, com isso, fortalecer a cultura do voluntariado.	Valorização das iniciativas sociais, trazendo reconhecimento à prática do voluntariado.
Evento significativo “Seminário Pare e Pense”.	Desde 2002 ocorre a cada dois anos	Propiciar a reflexão junto à comunidade sobre os rumos do desenvolvimento humano no Século XXI.	O debate sobre assuntos relativos ao Terceiro Setor e desenvolvimento social pela sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora

Estes eventos são considerados críticos, pois são momentos marcantes da trajetória da organização (Arthur, 1994; Teece; Pisano; Shuen, 1997; David, 2000; Licha, 2004; Pierson, 2004; Becker; Ruas, 2005; Sydow; Schreyogg; Koch, 2009). Todos deixaram legados e com exceção da parceria com o INDG, todos têm continuidade e se reforçam como processos importantes, podendo aprisionar a organização ao tentar outros projetos, pois estes já estão enraizados na sua história (Sydow, Schreyogg; Koch, 2009).

Eles podem ser considerados dependentes da trajetória, pois qualquer perspectiva futura que surja será analisada sob o ponto de vista destes eventos críticos. Se o novo não prejudicar o andamento do que está sendo feito, ele será levado adiante, senão fica na dependência de espaço e recursos para ser colocado em prática.

As influências nas escolhas estratégicas se refletem no esforço de ampliar os projetos e parcerias, requerendo da organização mais empenho, pessoas e recursos. Estes eventos críticos, sendo alocados no mapa estratégico, tornam-se Processos e Resultados a serem perseguidos e devem ser atendidos.

4.3.1 Aprisionamento e consequências

A principal evidência de Aprisionamento dos processos na PV, caracterizando Dependência de Trajetória, é a maneira como os voluntários são encaminhados às organizações sociais, pois o início das atividades da ONG Parceiros Voluntários influenciou diretamente este processo. A forma de encaminhar não mudou muito da maneira como é atualmente. A experimentação de quatro meses do projeto-piloto “Laboratório de Verão”, com a metodologia de fazer uma reunião de conscientização e um acompanhamento do voluntário, foi um aprendizado e é utilizado até os dias de hoje, pois possibilitou à organização verificar que a maneira como os voluntários eram encaminhados não era a mais adequada. Não havia seleção dos voluntários e nem estes sabiam ao certo o significado de ser voluntário. A OSC também não sabia recebê-los e mantê-los.

“Nós trabalhamos quatro meses no projeto piloto, no Laboratório de Verão, no final de abril nós buscamos todas as informações, dos cem voluntários tinham permanecido uns dez, noventa hoje amam trabalho voluntário, das Organizações Sociais que eram dez só permaneceram duas, os demais odiando voluntariado, porque eles chegavam aqui, esses cem, e nós só perguntávamos tu quer trabalhar com quem? Com criança, então vai para organização tal, tu queres trabalhar com o quê? Eu sou advogado e quero trabalhar em uma organização que trabalhe com direitos, ou, enfim, nós encaminhávamos, não selecionávamos nada além do que tu queres fazer, então vai. Porque como era um projeto piloto, nós tivemos que aprender a trabalhar” (Presidente).

“E nas organizações sociais o pessoal foca na capacitação das organizações, a Parceiros Voluntários observou que ela começou a estimular o voluntariado, mas quando o voluntário chegava na organização, nem sempre elas sabiam utilizar esse capital humano, então a Parceiros começou a capacitar essas organizações para saberem usar os seus recursos humanos” (Analista de Planejamento).

“Ela começou a fazer o cadastramento das pessoas, começa a preencher formulário, tanto de quem precisa, como de quem quer ser voluntário, só que começa a acontecer que essas pessoas que estão sendo colocadas no trabalho, elas ficam pouco nos lugares, e então, questiona-se o que está acontecendo? Não se trata só de pegar as pessoas que querem e entregar as pessoas que precisam, está faltando alguma coisa aqui no meio, por que tem queixa de um lado e tem queixa do outro, uns falam não era bem o que eu imaginava e quem recebeu fala o mesmo” (Vice Presidente I).

Pode-se considerar que há um Aprisionamento de escolhas, pois a maneira de se fazer o encaminhamento do voluntário é considerada satisfatória, bloqueando outras escolhas ou possibilidades de aperfeiçoamento ou inovação (fazer diferente, melhor). Martin e Sunley (2006) destacam que a tecnologia e sistemas podem ser bloqueados em formas inferiores mesmo que alternativas mais eficientes sejam possíveis, e a Parceiros Voluntários ainda não encontrou outra maneira de fazer este encaminhamento, por considerá-lo satisfatório, mesmo que nem todos os voluntários e as OSCs fiquem satisfeitas este método.

O Prêmio e o Seminário influenciaram os processos da organização, pois as OSCs perceberam que havia a possibilidade de serem reconhecidas pelo seu trabalho e isto demandou mais o auxílio da ONG Parceiros Voluntários e, com isto, a mesma teve que reorganizar o trabalho nas cidades do interior do estado, aprisionando outras escolhas estratégicas; o foco é atender as OSCs e trazer bons palestrantes.

“...ela disse: vocês peguem um avião e vão, vão lá ouvir o que essas pessoas precisam pra trabalhar a Parceiros... Então, nós vamos chegar lá e perguntar para as pessoas: o que vocês precisam pra trabalhar Parceiros?... a gente começou a fazer perguntas, para que tu faça a Parceiros Voluntários aqui, o que tu precisa? E disso foram nascendo os manuais de operação, as pessoas precisavam de um passo a passo, como é que faz a reunião, tudo a gente passou a registrar. E ali começou a nascer a área que hoje é chamada de rede...” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“...a Parceiros foi pra outros municípios, e eu me lembro que a nossa presidente nos chamou nas salas, eu e essa minha colega e nos disse assim: vocês duas tão felizes aqui, vocês sabem o que fazer aqui? É claro, e o pessoal que está lá em Santo Ângelo, e o pessoal que está em Novo Hamburgo...” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“Para se poder replicar um modelo de projeto social, de terceiro setor, foi relevante, testar que o modelo ia além da gestão direta que tinha aqui pela Maria Elena...” (Vice Presidente II).

O processo de expansão da organização para outros estados e para o exterior está ligada à maneira como a PV se organizou na expansão para as cidades do interior do estado; o modelo tende a ser repetido, há um aprisionamento em fazer de maneira diferente, trazendo como consequências possíveis entraves, já que a organização está entrando em outras culturas e locais.

O aprendizado bem-sucedido na metodologia de trabalho deu visibilidade à ONG Parceiros Voluntários e, conseqüentemente,

“...ela foi avaliando os seus processos e viu que se ela preparasse as Organizações Sociais e os voluntários, porque o que acontece, a Organização Social é como qualquer outra instituição, como qualquer empresa, a diferença é que ela não visa lucro” (Consultor Externo II).

Porém, o plano inicial da organização era atuar somente no Rio Grande do Sul, estando dependente da sua trajetória, mas conseguiu romper com o aprisionamento, expandindo sua atuação para outros estados, criando uma trajetória, mas a metodologia exportada é consequência dos processos, escolhas e resultados anteriormente conquistados, caracterizando um aprisionamento nestes itens.

O trabalho realizado pela organização tem raízes no desejo da sua fundadora e, principalmente, no contexto propício que encontrou em 1997 ao se deparar com uma demanda reprimida de voluntários. Observou-se que há processos originais daquele tempo que ainda perduram, mas também há alguns rompimentos de trajetória, trazendo à organização algumas perspectivas de atuação carregadas de desafios, como a atuação fora do Rio Grande do Sul, onde os atores da PV se sentem confortáveis em agir devido ao reconhecimento que a organização tem, pelas parcerias e projetos consolidados. No entanto, estas perspectivas de ampliação de atuação abrem portas inimagináveis, introduzindo novos elementos na sua história.

O próximo item deste trabalho apresentará a análise da fala dos entrevistados sob a lente da Criação de Trajetória, focando nas possibilidades estratégicas futuras.

4.4 Criação de Trajetória

Criar uma trajetória implica romper com a trajetória percorrida até então. A discussão sobre Criação de Trajetória surgiu como uma resposta à linearidade da Dependência de Trajetória (Arthur, 1989; David, 1985) e tem como perspectiva um desvio consciente do

caminho já trilhado (Garud; Karnoe, 2001), isto é, querer trilhar este novo caminho, desvencilhando-se dos seus hábitos e crenças, olhando para fora da instituição (PHAM, 2007).

Este item vai abordar, a partir dos eventos críticos e das perspectivas futuras da Parceiros Voluntários, os elementos de Criação de Trajetória encontrados na fala dos entrevistados.

A análise iniciará a partir dos eventos críticos, que serão desmembrados em três projetos (Tribos nas Trilhas da Cidadania, Formação de Voluntários e OSCs e Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil), e depois focará as parcerias para expandir a atuação para outros estados brasileiros e os eventos Prêmio Parceiros Voluntários e o Seminário Pare e Pense.

Os eventos críticos citados já foram discutidos quando se analisou a Dependência de Trajetória. Contudo, existem evidências que apontam para a possibilidade de se pensar de forma diferente, mesmo aparentemente seguindo a mesma escolha estratégica. É como olhar uma mesma realidade com lentes diferentes. Essa constatação vai de encontro ao que a revisão teórica aponta. Em outras palavras, a Dependência de Trajetória e a Criação de Trajetória não são necessariamente abordagens excludentes, podendo ser, em determinados casos, complementares, como será demonstrado a seguir.

Em relação às perspectivas futuras, como mencionado anteriormente, está a expansão do modelo da organização PV para outros estados brasileiros, além do que já se realizou, como no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Alagoas em projetos pontuais, a disseminação da Tecnologia Social Parceiros Voluntários, Grupo de Produção de Conhecimento Científico, Voluntariado na Universidade, Gestão de Projetos Sociais nas pequenas e médias empresas, captação de recursos com projetos autofinanciáveis, expansão para a América Latina e a sucessão da presidência da instituição.

Os eventos críticos que apareceram no discurso dos entrevistados como sendo frutos de Criação de Trajetória são os mesmos apontados como dependentes dela, isto porque a sua história é recheada de estratégias emergentes que se tornaram deliberadas devido ao aprendizado da organização que se utiliza de conhecimentos prévios para desenhar novos caminhos, não significando um fechamento para contribuições externas, como as parcerias já existentes. A ruptura de trajetória é melhor percebida quando há perspectivas de atuação completamente novas em comparação com as realizadas até então.

O Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania pode ser considerado inovador, conforme apontam os entrevistados.

“...essa é uma metodologia voltada para escolas do Ensino Médio, mas começa um fenômeno na hora da inscrição, que é escola de Ensino Infantil. Assim eu me pergunto: como é que estão usando uma metodologia de Ensino Médio para Ensino Infantil? Eu vou às escolas e as professoras estão trabalhando...” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“...aí veio um professor de sociologia nos procurar de uma escola particular, veio nos procurar dizendo: meus alunos me disseram que estão cansados de me ouvir falar dos problemas que estão por aí, como eles podem e o que eles podem fazer para ajudar a resolver esses problemas?... são alunos de 13 a 15 anos, essa é a minha turma e eles querem saber como podem ajudar” (Presidente).

“...um grande exemplo é Tribos, foi uma invenção da Parceiros e é um projeto que deu muito certo, então no começo da Parceiros ela não pensava em mobilizar voluntários dentro das escolas, mas isso teve um bom resultado, mas precisou ser sistematizado, ter um desenvolvimento maior, e assim veio a ação Tribos, de uma forma muito bacana, eu acredito que esse seja o melhor exemplo de inovação”(Presidente).

A demanda surgiu da sociedade para alunos do Ensino Médio, porém crianças menores demonstraram interesse no projeto. O que iniciou como uma nova trajetória a partir da necessidade da sociedade teve que ser readaptado para incluir as crianças do Ensino Fundamental.

Como a Presidente e o Consultor Externo I destacam, ela não era ideia original da organização, mas que incorporaram às suas ações, funcionando muito bem. Este projeto sofreu a influência de tempo real, pois há uma mudança de rota e as decisões devem ser tomadas imediatamente. A necessidade surgiu da sociedade e a Parceiros Voluntários atendeu, mesmo não sendo seu foco inicial, criando uma trajetória. Esta atitude demandou reorganizar suas ações, pensando em como buscar alternativas estratégicas, inserir a estratégia emergente no escopo deliberado, atendendo a necessidade da comunidade e utilizando a capacidade técnica dos seus colaboradores.

Para atender as demandas emergentes é necessário estar preparado tecnicamente e verificou-se uma necessidade de capacitação dos voluntários, OSCs, escolas e até empresas nas questões sociais. Muitas vezes a parceria entre o voluntário e a OSC não dava certo. Ambos têm como objetivo a mudança na sociedade, ajudando o próximo, no entanto, aconteciam diversos problemas, que fizeram com que a Parceiros Voluntários intervisse de maneira mais assertiva, capacitando-o na parceria entre ambos. Esta nova atuação originou um processo interno e recebeu o nome de “Formação” dentro da Parceiros Voluntários.

“Então aqui, enquanto nós focávamos os voluntários sendo os elos de ligação entre, você quer ajudar e nós sabemos como, agora nós focamos na organização social, que é que nem a Parceiros, a Parceiros é uma OSC, uma ONG e a organização social também é, e que ela tem uma visão, uma missão e que ela tenha um público interno. Então ao invés de estarmos avaliando uma pessoa e encaminhando para cá, nós estamos potencializando esse agente para que ele melhor atenda a sua visão e missão, o seu público interno por intermédio de voluntários e de curso de gestão. Enquanto aqui nós éramos o elo de ligação entre duas pontas, aqui a Parceiros é a potencializadora das causas sociais, potencializadora ao atendimento das causas sociais” (Presidente).

“Eu me lembro até hoje da Maria Helena debatendo, e ela fez um desenho de uma cesta e me disse assim: “Claudia, lá no Voluntários Pessoas Físicas tem a ERC capacitação, lá na escola tem o trabalho para os professores e para os jovens, lá nas OSCs tem o curso de coordenador, lá na empresa tem, lá com as unidades tem a capacitação, tudo isso está espalhado, e se agente pegasse tudo que é capacitação e botasse tudo na mesma cesta, assim nasceu a área de formação, eu me lembro desse desenho como se fosse hoje, e a gente entendeu então que tinha que ter uma área que fosse responsável por essas atividades de formação” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Além disto, já foi abordado o pouco conhecimento que as OSCs têm em relação à captação e gestão de recursos; a Parceiros Voluntários criou algumas metodologias diferentes para cada público na questão social (voluntário, empresa, OSC, escola).

”Com isso, ao invés de estarmos trabalhando um por um, aqui quando se trabalha esse agente, tu trabalhas um grupo maior de pessoas, porque nós potencializamos ela ao trabalho voluntário e com os cursos de gestão que damos a ela, que é uma gestão ampla e desenvolvimento de liderança, saber fazer um projeto, buscar parcerias, parcerias financeiras, parceria de conhecimento, se aproximar de uma universidade, de uma escola, ou de uma própria empresa que traga, parceria de materiais, então são parcerias financeiras, materiais, de conhecimento, de serviço, qualquer parceria, para a gente potencializar ela a saber se comunicar, saber fazer uma boa prestação de contas com transparência, enfim, ela está precisando de recursos financeiros e nós vamos ensinar ela a escrever um projeto para captação de recursos financeiros, então nós potencializamos aquela organização para ela ter autonomia e saber buscar a sua sustentabilidade. E sua sustentabilidade não é só financeira, é, também, a sustentabilidade da ideia ter prioridade” (Presidente).

“Quando a Parceiros Voluntários começa a se dar conta que capacitar a organização pra receber voluntários, capacitar os voluntários pra ser voluntário, capacitar escolas, o jovem, o professor, a Parceiros Voluntários começa a se dar conta de que talvez ela tenha aí outra linha de trabalho, que é a formação, então a gente influi quando faz a nossa mobilização e faz as palestras e os conceitos, a gente engaja quando põe as pessoas para voluntariar e a gente também forma, então quando isso começou a se arredondar e se desenvolver, a área de formação eu considero isso, também, algo muito importante, me parece que isso ocorreu

mais ou menos pelos anos 2002, 2003 e se arredonda” (Gerente de Mobilização e Articulação).

Para a Parceiros Voluntários, que tinha como objetivo somente encaminhar o voluntário para as OSCs, ter várias metodologias e programas para manter estas parcerias é romper com o modelo do passado e criar uma nova trajetória.

“...empresa e Organizações da Sociedades Civil falavam idiomas diferentes, daí vimos que a maneira que queríamos fazer não dava certo, porque esse aqui fala uma língua e esse aqui não fez nada, e o que agente podia ter pensado aqui né Thalita, vamos parar com isso, aí agente pensou assim tá mas o que agente podia fazer, que olhar nós podíamos fazer a partir dessa empresa pra entender o que é a mobilização, ela não conhece, ela quer fazer um trabalho voluntário, ela está bem intencionada, mas só isso não basta. O que a gente foi fazer? Desenvolveu uma metodologia de 32 horas pra preparar um grupo na empresa pra ele entender o que é uma Organização da Sociedade Civil, pra somente depois fazer o trabalho voluntário...” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“Hoje nós ensinamos essa organização a ela captar, receber o voluntário, mantê-lo estimulado, mantê-lo reconhecido, mantê-lo ativo dentro da organização” (Presidente).

É o que ressaltam Garud e Karnoe (2010) ao dizer que a Criação de Trajetória acontece quando o histórico da organização, processos e procedimentos não são fornecidos previamente. O braço “Formação” foi inédito para a Parceiros Voluntários e exigiu lidar com um conhecimento específico ligado à Educação, longe dos planos iniciais; a consequência; além do aprendizado, foi a inserção desta atividade no seu mapa estratégico.

Indo ao encontro da Criação de Trajetória, a capacitação das OSCs encontrou no Projeto Transparência uma oportunidade para, em parceria com a Parceiros Voluntários, criar uma metodologia na utilização dos recursos.

A parceria FUNIN/BID e Petrobrás forneceu reconhecimento internacional à Parceiros Voluntários. Sua notoriedade se expandiu qualificando o trabalho das OSCs participantes do projeto, na busca de sustentabilidade. “As organizações sociais precisam ostentar credibilidade para que, em caso de alguma recessão nas empresas, o primeiro corte não seja necessariamente nos projetos sociais apoiados”. (JOHANNPETERr, 2012, p. 201).

Esta parceria é um evento crítico de trajetória, ser assessora das OSCs foi emergente e teve forte influência da legislação pela Política Nacional de Assistência Social quando classificou a Parceiros Voluntários, em 2007, desta forma. Houve uma mudança de trajetória

que exigiu da organização capacidade técnica, engajamento e visibilidade. Este último aspecto não foi obstáculo, pois a PV já estava consolidada na sociedade gaúcha.

“Existe um trabalho mais consolidado dentro do Rio Grande do Sul, junto com os núcleos, esses que nós falamos. Quando se foi desenhar a rede ou o modelo da rede, se enxergou claramente que havia essas duas linhas. Uma atuando a Parceiros, sendo uma articuladora e atuando junto com os núcleos dentro de cada município onde os programas da Parceiros acontecem. E de maneira mais moderna, talvez, está surgindo uma nova oportunidade, que é o modelo que está começando a se desenvolver fora do Rio Grande do Sul, de atuar diretamente junto a uma organização e nesta organização, então, fazer toda a orientação, desenvolver um projeto sob medida para cada demanda específica que surge” (Consultor Externo II).

As parcerias, até então somente com empresas apoiadoras da causa, ganharam relevância na subsistência dos projetos como o olhar do INDG no redesenho do mapa estratégico, intensificando a importância da utilização do BSC para gerir melhor a organização.

“...dia 24/09 nós apresentamos um novo BSC e quem está em cima é a organização social, nós reinventamos ou inovamos. Nós apresentamos um novo BSC e quem está em cima é a organização social, nos reinventamos ou inovamos” (Presidente).

“Começamos a trabalhar o mapa estratégico, os indicadores, começamos a estabelecer quais eram as nossas diretrizes para aquele ano” (Consultor Externo I).

As parcerias estão no mapa estratégico, pois elas têm como objetivo “[...] unir saberes, esforços, recursos e viabilizar projetos capazes de concretizar sua Missão de ‘desenvolver a cultura do trabalho voluntário organizado’” . (MENEZES e JOHANNPETER, 2012, p. 29).

Se nas organizações do Terceiro Setor a grandeza de objetivos não necessariamente está ligada a objetivos mensuráveis, a Parceiros Voluntários, utilizando o BSC, mostra uma qualificação profissionalizada na busca por uma gestão de seus negócios. O espírito solidário pode conviver com a gestão administrativa e financeira dos recursos. Isso é uma ruptura com trajetórias conhecidas e contato com uma nova trajetória, desconhecida para a maioria das entidades deste setor.

Yoffe (2003, p. 216) destaca: “A falta de uma visão estratégica integral na mobilização de recursos – os recursos como “um mal necessário” – coloca riscos para as OSCs [...]” Observa-se, no caso da Parceiros Voluntários, uma mudança de padrão.

A inclusão de novos elementos ao dia a dia da organização forçou as pessoas a repensarem seus papéis como agentes de mudança, ressaltando a importância que as relações sociais têm na Criação de Trajetória.

“As pessoas podem, dentro desse novo modelo, ou da estrutura adequada, acho que naturalmente o próprio desenho do projeto traz esse engajamento. Exemplo: este projeto do Rio de Janeiro, ela já começa se engajando na criação do modelo mais adequado para aquele caso, isso envolve parte das pessoas” (Consultor Externo II).

“E sem dúvida, as pessoas que dão mais resultados, que se sentem mais inteiras, são aquelas que conseguem enxergar que essa organização aqui, ou que qualquer organização faz uma mudança na gente. Então, quando nós conseguimos trabalhar isso muito claramente com as pessoas, isso fica muito mais suave e fluido” (Gerente de Mobilização e Articulação).

O propósito da Parceiros Voluntários sempre foi o de atuar no Rio Grande do Sul e houve uma busca em expandir o atendimento em todo o estado; porém, a partir de 2007, com o trabalho de assessoramento às OSCs e, em 2008, com o Projeto Transparência, a organização passou a ganhar visibilidade e notoriedade nacional e internacional, deixando de ser conhecida somente no estado em que nasceu.

A consequência deste novo caminho foram convites para exportar o modelo. Dentre as atuações nos estados brasileiros, destaca-se a Rede Comunidade Integrada, onde a Parceiros Voluntários capacita as OSCs em gestão no Rio de Janeiro.

Levar o modelo para fora, adaptando-o às realidades e culturas locais, deixou de ser uma perspectiva para se tornar uma realidade. Trata-se de uma estratégia emergente, com novas estruturas que devem ser planejadas e avaliadas para que a organização desenhe onde e como ela quer atuar fora do Rio Grande do Sul, isto é, fazer desta oportunidade uma estratégia deliberada dentro do seu mapa estratégico, pois é uma possibilidade estratégica futura real.

O Prêmio Parceiros Voluntários e o Seminário Pare e Pense trazem à tona a visibilidade que Foster (1981) e Pham (2007) apontam, pois premiam e divulgam trajetórias engajadas e que inovam em suas ações. Estes eventos acompanham a Parceiros Voluntários desde o início da sua história, incitam uma criação de novas trajetórias a cada edição, ao promover o debate sobre as questões como capital social, solidariedade, protagonismo e voluntariado. Segundo a Presidente, estes eventos são frutos da criatividade e espírito inovador da Parceiros Voluntários.

Verifica-se, então, que a organização está atenta a reorganizar suas estratégias, e isto é o que Garud e Karnoe (2010) chamam de desvio consciente, em que um processo experimental leva a organização a buscar um novo caminho, aproveitando as oportunidades (perspectivas novas de atuação).

Entre as perspectivas futuras que mais se destacaram nas entrevistas está a expansão do modelo para outros estados, que deve ser inclusa na estratégia da organização brevemente, deixando de ser uma estratégia emergente para se tornar deliberada e, claro, dentro de um modelo que a Parceiros Voluntários possa levar para outras culturas. Este trabalho pode ser considerado uma Tecnologia Social e pode ser vendido como tal. Se a ideia não fazia parte dos objetivos da organização, hoje a mesma tem domínio sobre as suas próprias tecnologias e a certeza de que elas podem ser replicadas. O assessoramento às OSCs contribuiu para este novo caminho.

“Eu considero que o trabalho com as Organizações da Sociedade Civil ele é um ponto marcante, mas eu considero isso diferente, eu não sei se eu saberia te dizer exatamente isso, eu considero que o processo com as organizações ele veio vindo, crescendo, tomando proporção até o ponto de hoje nós termos três níveis de capacitação” (Gerente de Mobilização e Articulação).

“Parceiros Voluntários potencializa essas organizações para que elas melhor atendam lá. Com isso, ao invés de estarmos trabalhando um por um, aqui quando se trabalha esse a gente, tu trabalhas um grupo maior de pessoas, porque nós potencializamos ela ao trabalho voluntário e com os cursos de gestão que damos a ela, que é uma gestão ampla e desenvolvimento de liderança, saber fazer um projeto, buscar parcerias, parcerias financeiras, parceria de conhecimento, se aproximar de uma universidade, de uma escola, ou de uma própria empresa que traga parceria de materiais, então são parcerias financeiras, materiais, de conhecimento, de serviço, qualquer parceria, para a gente potencializar ela a saber se comunicar, saber fazer uma boa prestação de contas com transparência, enfim, ela está precisando de recursos financeiros e nós vamos ensinar ela a escrever um projeto para captação de recursos financeiros, então nós potencializamos aquela organização para ela ter autonomia e saber buscar a sua sustentabilidade” (Presidente).

O recente braço no mapa estratégico da organização que visa à produção de conhecimento científico se tornou uma estratégia deliberada, após muitas demandas emergentes de estudantes que se interessavam em fazer seus trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses na Parceiros Voluntários. A organização sempre abriu suas portas, consciente da tecnologia social que possui e da importância da visibilidade que estas pesquisas podem dar, e sentiu a necessidade de organizar esta produção. Esta nova trajetória

vai trazer novas informações para aprimorar-se. “Os atores podem convidar pessoas de fora, para se tornar parte do processo, mudando assim a sua dinâmica constitutiva”. (GARUD et al., 2010, p.766).

Dentro dos Princípios de Criação de Trajetória, esta abertura está ligada ao Princípio de Interdependência, que se refere ao fato dos empreendedores não trabalharem sozinhos, isto é, recebendo *feedback* sobre suas ações (Pham, 2007), e o Princípio da Luxação Mínima, referindo-se a ao que os empreendedores devem compartilhar externamente. (FOSTER, 1981).

Há outras perspectivas futuras que trazem desafios e obrigarão a organização a revisitar as relações sociais, verificar se há capacidade técnica e testar o engajamento dos envolvidos. São desafios emergentes de que a organização tem consciência, porém não há data para serem colocados em prática. Forçarão mudanças de padrão e a criação de novas trajetórias como as já citadas, Grupo de Projetos Sociais nas Micro e Pequenas Empresas, captação de recursos com projetos autossustentáveis, expansão para a América Latina e a sucessão na presidência.

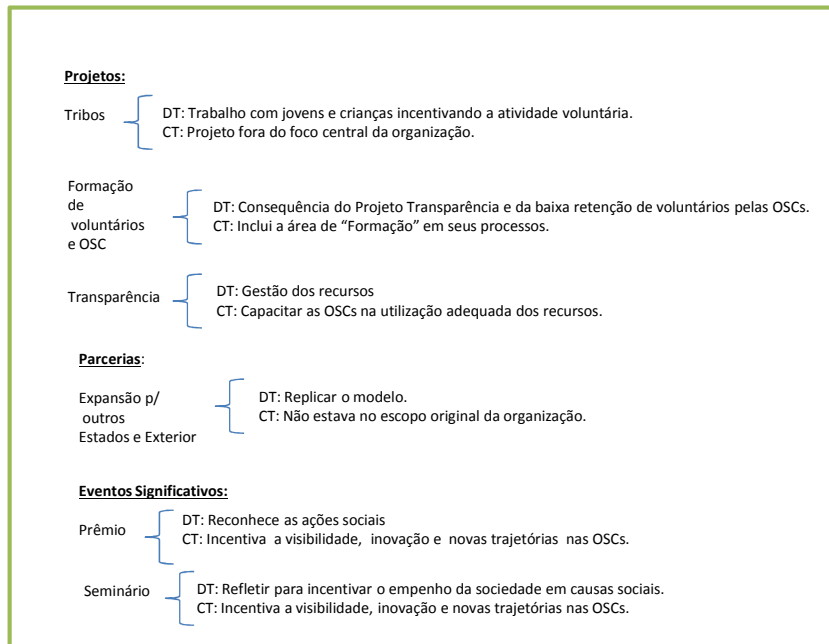
A possibilidade estratégica apontada para o futuro que abrange o Voluntariado na Universidade poderá utilizar-se do conhecimento já adquirido com o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania. Mesmo tratando-se de públicos diferentes, com algumas adaptações o modelo poderá ser revisitado. A partir da experiência prévia desta atuação, haverá não ser que haja um rompimento na trajetória trilhada, ele parece ser um projeto dependente da Trajetória “Tribos”.

Serão necessárias discussões, debates e experimentação, sem esquecer que todos os aprendizados construídos serão incorporados mesmo que estas novas escolhas venham recheadas de incertezas, naturais quando se cria uma trajetória (GARUD; KARNOE, 2010).

Todos os elementos apontados neste item atendem as categorias de inovação, perspectivas futuras e relações sociais, lembrando que a Criação de Trajetória é construída com mecanismos que podem ser manipulados estrategicamente, e, para que isto aconteça, há um olhar para o passado, mas isto não é determinante para as escolhas (GARUD, KUMARASWAMY e KARNOE, 2010).

Como citado anteriormente, há alguns eventos que são apresentados como sendo Dependência e Criação de Trajetória, pois novos elementos na estrutura já existente não excluem a capacidade inovadora e nem a trajetória já trilhada, demonstrando que um mesmo evento crítico pode ser considerado Dependência da Trajetória e Criação da Trajetória. A figura 4 mostra estes eventos sob o ponto de vista de ambos os constructos.

Figura 4 - Eventos Críticos sob o ponto de vista da Dependência e Criação de Trajetória



Fonte: elaborado pela autora

Como se verifica, há complementaridade entre os constructos, e um mesmo evento pode ser analisado pelas duas lentes. No próximo item será aprofundada esta análise.

4.5 Complementariedade entre Dependência e Criação de Trajetória

A partir da fala dos entrevistados, percebeu-se que a organização apresenta algumas escolhas com características de Dependência de Trajetória, as raízes do propósito original são fortes e cada aprendizado é valorizado como essencial para atender as novas oportunidades. No entanto, para a Dependência de Trajetória não existe inovação, somente a incremental (Schienstock, 2011); então, para explicar alguns acontecimentos da Parceiros Voluntários, deve-se recorrer também à Criação de Trajetória, o que caracteriza a complementaridade entre os constructos.

O andamento deste item se dará pela análise dos eventos da Parceiros Voluntários como os projetos (Tribos nas Trilhas da Cidadania e Responsabilidade Social nas Micro e Pequenas Empresas) e nas parcerias (expansão do modelo para fora do Rio Grande do Sul e assessoramento às OSCs).

Para analisar a questão da complementaridade entre Dependência e Criação de Trajetória, é importante salientar que o lema da Parceiros Voluntários é “Você quer ajudar. A gente sabe como”. (Dreyer; Johannpeter, 2008, p. 29), de forma que o propósito inicial era “...estimular, captar, qualificar e encaminhar voluntários-cidadãos à comunidade gaúcha”. (Dreyer; Johannpeter, 2008, p. 19). No entanto, sabe-se que hoje a organização faz muito mais que isto.

O projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania, ao ser analisado, apresenta questões que merecem destaque quanto à complementaridade. O fato de inicialmente a fundadora e atual presidente mostrar motivação em fazer à constituição da Parceiros Voluntários, um projeto para crianças, mas de não tê-lo levado adiante, pode ser explicado pela Dependência de Trajetória, podendo ser considerado uma inovação incremental. Pela lente da Criação de Trajetória, este caminho é extremamente inovador e sem condições iniciais disponíveis, pois há uma construção estratégica (GARUD; KARNOE, 2010).

Assim como Tribos, o Projeto de Responsabilidade Social em Micro e Pequenas Empresas já é uma consequência da abertura que a Parceiros Voluntários teve ao assumir como posicionamento estratégico o assessoramento às OSCs, depois que esta demanda surgiu de maneira emergente. Se antes auxiliava algumas empresas apoiadoras da organização a implantarem projetos sociais, por que não abrir esta perspectiva onde há mais demanda? A questão é: criar novas metodologias adequadas a outras realidades, rompendo com o que foi realizado até então.

“No momento o que nos temos uma grande expectativa para o futuro, é o projeto Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas, por ser um público muito amplo, pelo tema estar muito atual e pelo excesso de demanda por isso, por esse assunto de responsabilidade social, ainda mais, para micro e pequenas empresas, que se torna um público gigantesco. Então aí vai uma parcela disso tudo, em outro sentido eu diria, complementando as metodologias, a Parceiros vem nos últimos tempos com todas as suas práticas sendo sistematizadas, e essa é uma tendência, sistematizar as metodologias, e o próximo passo e torná-las em tecnologias.” (Analista de Planejamento).

Quanto ao projeto citado anteriormente, a atuação fora do Rio Grande do Sul, está apresentando os mesmos desafios, e alguns mais complexos que fazem a organização se questionar novamente qual é o seu papel.

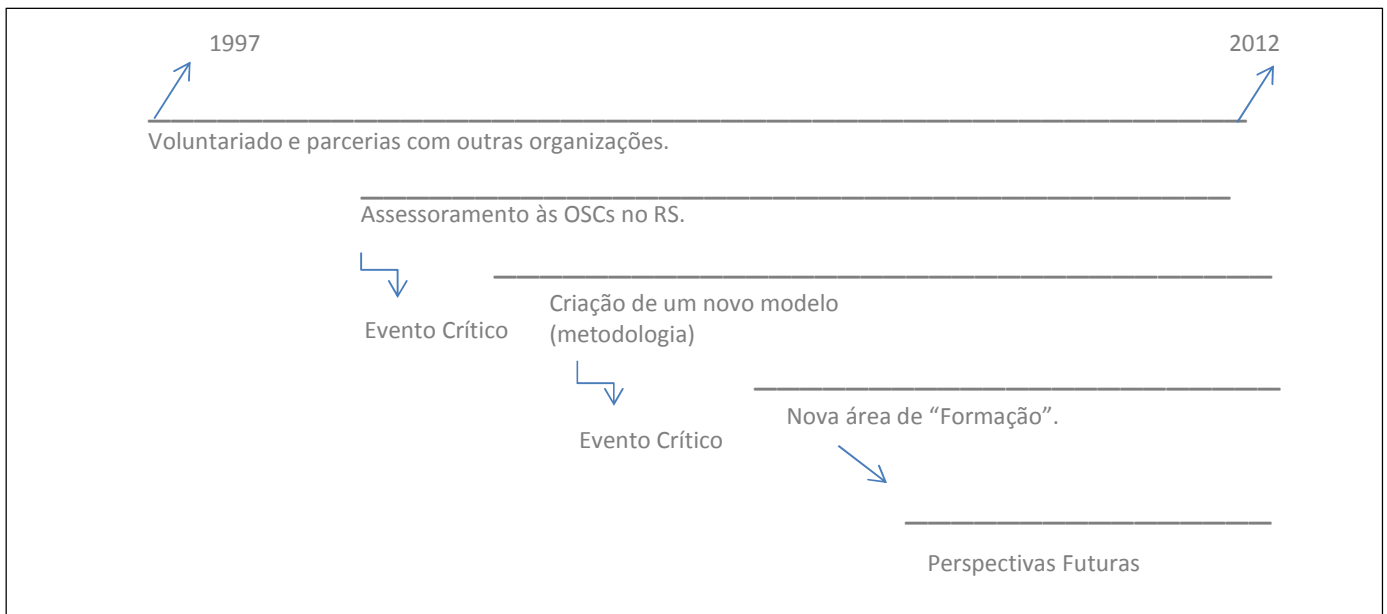
A análise pela Dependência de Trajetória mostra que as condições iniciais foram disponibilizadas, e seria necessário apenas replicar o modelo. No entanto, se se expande através de demandas emergentes, a Parceiros Voluntários não organizou ainda esta atuação de

maneira deliberada. Há a influência dos aprendizados, e esse é um evento crítico para a organização que vai influenciar seus resultados.

“...este projeto do Rio de Janeiro, ela já começa se engajando na criação do modelo mais adequado para aquele caso, isso envolve parte das pessoas. Num segundo momento, na própria operação também, então ela, acho que isso é um facilitador. Como cada projeto representa muitas vezes uma solução nova ou quase sob medida para o caso, então isso permite envolver as pessoas e elas se desenvolverem junto com o desenvolvimento do projeto. (Consultor Externo II).

O traçado desta nova perspectiva sob as lentes da Dependência e Criação de Trajetória pode ser entendida conforme figura 5.

Figura 5 – Acontecimentos na ONG Parceiros Voluntários



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 5 observa-se que desde a sua fundação a Parceiros Voluntários mantém o encaminhamento de voluntários e as parcerias com outras organizações; ao longo da sua trajetória, foi agregando outras ações, processos que marcaram a sua história, gerando outras atividades. A partir do assessoramento às OSCs, criou-se uma nova trajetória que possibilitou a inovação em novas metodologias, surgindo a área de Formação. Vê-se que os eventos críticos podem ser também considerados e analisados sob a lente da Criação de Trajetória.

Há o conhecimento prévio, mas que deve ser alterado ou deverá se partir do zero, criando uma nova trajetória. Criar uma nova trajetória não implica necessariamente romper com a trajetória existente, e sim achar o equilíbrio entre elas (SCHIENSTOCK, 2011).

Isso é o que acontece a cada demanda emergente: a organização olha para o seu passado, verifica se tem condições de atender e planeja a nova atuação. Mesmo sendo um novo caminho, diferente e inovador, a organização traz consigo seu conhecimento. A cada novo projeto ou parceria, há um evento crítico que marca a trajetória. Por isto, não há como definir que a Parceiros Voluntários é totalmente dependente da trajetória ou cria trajetórias, pois há a influência dos dois constructos na sua história.

“Eu consegui perceber em alguns momentos que ela começou inicialmente aqui em Porto Alegre, numa situação em que ela, inclusive, atuou não só na gestão do voluntariado, como também atuamos na operação da própria Parceiros, como uma unidade, mais adiante ela começou a crescer nos núcleos, dentro do Rio Grande do Sul, acho que é só um marco, também,. Aí, depois, a expansão para a criação da Tribos e toda a divulgação que teve, um outro marco que foi registrado, e mais recentemente dois outros movimentos, um na busca de desenvolvimento dentro das empresas e agora, então, a dedicação das Tribos mais para formação de crianças. Ou seja, começar a atuar já na formação das pessoas.” (Consultor Externo II).

As perspectivas futuras, quando sistematizadas, se tornarão eventos críticos que influenciarão as novas trajetórias, demonstrando que a Dependência de Trajetória não é um limitador.

A complementaridade entre os constructos também é verificada a partir de um dos Princípios da Criação de Trajetória (Pham, 2007); na determinação tecnológica, por exemplo, parte-se de uma estrutura existente (Dependência de Trajetória), mas que depende, além da necessidade da sociedade, também da disponibilidade das pessoas em querer fazer (Criação de Trajetória).

O modelo e a estrutura, a Parceiros Voluntários já tinha desenhado quando assessorou as OSCs no Rio Grande do Sul. Indo para outros estados, contou com a vontade das pessoas de trilhar o novo caminho adaptando o modelo e criando novas metodologias.

Ao analisar estes fatos sob a ótica da estratégia, tanto a Dependência quanto a Criação de Trajetória buscam a heterogeneidade, fator competitivo também no Terceiro Setor, que apresenta escassez de investidores sociais. A Dependência de Trajetória é um constructo oriundo da VBR e a Criação de Trajetória surgiu como um contraponto a ela. No caso da Parceiros Voluntários, alguns fatos críticos incitaram novas trajetórias, como a demanda em capacitar OSCs, empresas, escolas e voluntários a saberem trabalhar em parceria e gerir suas entidades em busca de projetos autofinanciáveis. O fato dos projetos sociais sentirem primeiro uma recessão na empresa faz com que esta busca fosse metodologicamente estruturada. O

Projeto Transparência deu visibilidade à organização, abrindo possibilidades estratégicas de atuação, e é um diferencial de mercado no Terceiro Setor.

O fato da Parceiros Voluntários estar organizada em termos de gestão, tendo seu mapa estratégico bem desenhado, não a impede de dar conta de demandas emergentes. Isto é um indicador de que a organização não se prende à trajetória anterior de maneira a não trabalhar para realizar novos projetos, mesmo que estes necessitem de uma reinvenção de ideias, segundo destaca a presidente:

“Então nós não somos assim de se não está no BSC, se não pensamos aquilo, se não planejamos aquilo, a necessidade não existe ou a necessidade vai ficar esperando para o ano que vem. Não, tu trabalhas nesse setor, em cima da necessidade de pessoas, nós não podemos ter essa cabeça de que, a creche precisa de parceria pra buscar comida, não, nós já encaminhamos 10 voluntários esse mês, então não vamos encaminhar mais, porque ela precisa de mais comida para o mês que vem, não da, né, nós estamos falando em pessoas, então é um pouco diferente” (Presidente).

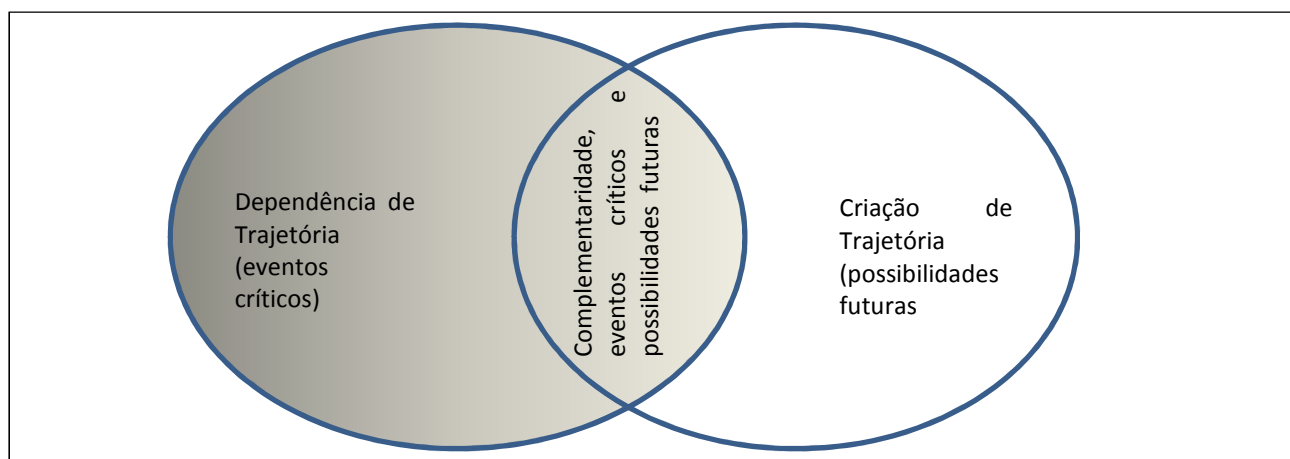
O olhar da gestão pensando-se estrategicamente é importante, porém não se pode esquecer que o propósito da organização no Terceiro Setor é atender demandas sociais. É se sustentar em termos de competitividade e estratégia, mas é considerar também os valores éticos e sociais (BITENCOURT et al. In: DREYER; JOHANNPETER, 2008). Com isto, percebe-se que o desapego ao BSC demonstra uma tendência da organização a trilhar novos caminhos se for o caso, trazendo seu *Know-How*, mas principalmente tendo em mente onde estão as necessidades das pessoas menos favorecidas.

“...nós apresentamos um novo BSC e quem está em cima é a organização social, nos reinventamos ou inovamos.” (Presidente).

E, por fim, Garud e Karnoe (2011) salientam que pensar em mudanças a partir de perspectivas futuras exige agentes visionários sem vínculo forte com a trajetória. Isso é o que a Parceiros Voluntários faz através de algumas parcerias. Novos colaboradores entram no processo, trazendo novos elementos, mas com data para finalizar a sua participação, como é o caso do INDG e do grupo de pesquisa científica. São participantes volantes, propondo alternativas às rotas já trilhadas aos atores que trazem a história da Parceiros Voluntários no seu DNA.

Resumidamente, o esquema destacado na figura 6 demonstra como funcionam os constructos de Dependência e Criação de Trajetória na Parceiros Voluntários.

Figura 6 - Relações Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória



Fonte: Elaborada pela autora.

Na Parceiros Voluntários, o que caracteriza esta complementaridade são alguns eventos críticos que marcaram a sua trajetória, influenciando as perspectivas futuras, permitindo a chegada de novos entrantes que alteram rotas.

Como se pode verificar nos projetos e parcerias citados, alguns acontecimentos foram eventos críticos para a organização e outros se apresentam como perspectivas futuras. Alguns têm mais características dependentes de trajetória, outros são inovadores, porém em determinadas fases de construção dos processos há uma junção entre os constructos. A trajetória já trilhada não limita a criação de novas histórias, como verificado nas figuras 5 e 6.

Teoricamente falando, a complementaridade é percebida pela capacidade de introduzir novos elementos em estruturas existentes (Schienstock, 2011), como observado, por exemplo, no Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania.

A reinterpretação dos eventos críticos, isto é, vários olhares para o passado (Gáspár, 2011), permite aprendizados e melhorias nos processos, como aconteceu com a revisitação ao mapa estratégico que a organização realizou em parceria com o INDG. E, segundo Meyer e Schubert (2007), para os dois constructos a história importa e os retornos são crescentes, como se observa na trajetória da Parceiros Voluntários e no atendimento das perspectivas futuras.

Diante desta constatação, o próximo item apresenta as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar, com base na Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória, os eventos críticos ocorridos e as perspectivas futuras na organização não governamental Parceiros Voluntários.

Como principais referências teóricas relativas à Dependência de Trajetória foram resgatados trabalhos realizados por Barney (1991; 1995) e outros autores da VBR, como Arthur (1994), Teece; Pisano e Shuen (1997), Becker e Ruas (2005), Mahoney (2000) e Balestro et al. (2004), David (2000), Licha (2004), Pierson (2004), Sydow; Schreyogg e Koch (2009). Com base na revisão teórica, observou-se que a Dependência de Trajetória não consegue explicar satisfatoriamente as escolhas estratégicas das organizações. Há determinados momentos em que a organização precisa inovar, buscando novas soluções e alternativas. Essa abordagem caracteriza a Criação de Trajetória, aparentemente uma oposição aos princípios da Dependência de Trajetória. Os principais autores investigados nesta corrente teórica são Arthur (1989) e Schienstock (2011), Garud e Karnoe (2001), Pham (2007), Henfridsson, Yoo e Svahn (2009) e Garud; Kumaraswamy; Karnoe (2010).

A pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso na ONG Parceiros Voluntários, através de entrevistas semiestruturadas com os principais atores da organização.

Inicialmente, na pesquisa documental da organização pesquisada, a Dependência de Trajetória se mostrava mais evidente, pela questão dos eventos críticos e da forte influência do propósito social que determinava as escolhas estratégicas. No entanto, a busca pela sustentabilidade econômica e social se mostrou, ao longo da pesquisa, um fator motivador aos novos caminhos.

A análise das entrevistas permitiu a compreensão de que a organização é dependente da trajetória e que há uma variação de intensidade em cada projeto e parceria analisada. Se ela é convidada a atender uma demanda diferente do que já fez até então, há disponibilidade para atendê-la; logo, o que ficou evidente é a importância que as pessoas têm neste processo, a sua vontade de criar algo novo, superar a possível falta de estrutura, criando novas metodologias e processos, já que, para a Criação de Trajetória, as relações sociais são de suma importância.

Então, em relação às premissas de pesquisa deste estudo, observa-se que:

P1: As escolhas estratégicas são dependentes da trajetória da organização. Essa premissa é parcialmente confirmada. As escolhas estratégicas realmente são influenciadas pela

trajetória da empresa. Contudo, não ficam necessariamente restritas a esta. Neste contexto, as estratégias emergentes ilustram muito bem esta questão.

Por tratar de questões sociais, a Parceiros Voluntários recebe muitas solicitações de diversos órgãos da sociedade, tendo que escolher o que poderá colocar em prática. Neste sentido, cada nova solicitação deve ser analisada e, se estiver de acordo com o propósito original da organização, será colocada em prática por meio de um projeto-piloto. Se os resultados forem satisfatórios, podem se tornar um item no seu mapa estratégico, como um processo novo, como foi o caso do Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania, da área interna de “Formação”, do assessoramento às OSCs e da construção do conhecimento científico com a abertura da organização para estudantes fazerem seus trabalhos acadêmicos.

O Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania teve sua ideia original fomentada por meio de um anseio da sociedade; levar o trabalho voluntário para dentro das escolas não era a ideia original da Parceiros Voluntários, porém fomentar o voluntariado, sim. Ao julgar que se está atendendo ao propósito da organização, a prática se tornou usual e hoje este projeto é um dos principais braços estratégicos da organização.

A constituição da área interna de “Formação” e o assessoramento às OSCs são exemplos de novas perspectivas que não têm ligação com a história da organização. Estes projetos surgiram a partir de novos entrantes, como o Projeto Transparência, e a baixa satisfação e retenção dos voluntários nas OSCs. Mais recentemente, a Parceiros Voluntários, prestando consultoria às OSCs em assuntos relativos à gestão, legislação e operacionalização das mesmas, fez com que fosse necessária a sua organização interna para atender esta demanda; portanto, neste caso, a escolha estratégica não tem ligação com a história da organização.

Observa-se também que possibilitar à comunidade acadêmica acesso à Parceiros Voluntários para pesquisa é uma Criação de Trajetória. Trata-se de um processo novo que apresenta características como Visibilidade (Foster, 1981; Pham, 2007) e pode ser considerado uma estratégia emergente (Garud; Karnoe, 2001).

Em relação às escolhas estratégicas serem dependentes da trajetória, observou-se que eventos críticos influenciaram alguns processos e resultados conhecidos e aplicados atualmente pela organização, pois considera-se que, para haver Criação de Trajetória, há de se ter uma história (ARTHUR, 1989).

O processo principal da Parceiros Voluntários é o encaminhamento dos voluntários às OSCs, é ser o intermediário nesta relação, e esta atividade continua ocorrendo da mesma

forma desde a sua fundação. O que foi agregado a ela foram outras atividades que buscam melhoria nesta relação e nas questões sociais, como o assessoramento e formação das OSCs, a formação dos voluntários, o Projeto Transparência e o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania.

P2: Existe complementaridade entre os constructos de Dependência e Criação de Trajetória. Essa premissa foi evidenciada no estudo. O autor Arthur (1989) afirma que a Criação de Trajetória só existe porque a Dependência de Trajetória também existe, e isto foi verificado na análise dos dados ao considerar que novas demandas encontram portas abertas na organização, que se utiliza de seus aprendizados e competências para desenhar novos caminhos. A inovação não fica prejudicada, pois observou-se que a organização cria suas próprias metodologias, projetos e parcerias introduzindo novos elementos na estrutura existente (DI MAGGIO, 1988 in SCHIENSTOCK, 2011).

A cada nova solicitação para atender alguma demanda social que chega à Parceiros Voluntários, há uma visita ao mapa estratégico e uma análise se existe possibilidade de firmar uma parceria para atender o novo projeto. Atendendo a solicitação de empresas que querem firmar parceria para implantar um programa de Responsabilidade Social interna, a Parceiros Voluntários abre suas portas para que sejam compartilhados conhecimentos, criando uma nova metodologia para este caso, construindo aprendizados. Não há como aplicar sempre o mesmo modelo, pois cada organização parceira tem as suas particularidades; neste caso, a inovação está relacionada à construção de um projeto específico com novos atores. Este processo é recorrente, e a cada nova parceria, projeto e metodologia nasce algo novo.

Em relação à estratégia deliberada, observou-se que a mesma é dependente da trajetória, pois os processos no mapa estratégico são frutos do cotidiano da organização, e a complementaridade dos constructos é observada quando estratégias emergentes são avaliadas e inseridas no mapa estratégico. Assim, quanto à resposta para a questão de pesquisa sobre como as organizações podem buscar alternativas em termos de escolhas estratégicas sob a ótica da Dependência de Trajetória e da Criação de Trajetória, fornecendo uma visão mais dinâmica das possibilidades, nesta pesquisa sugere-se que qualquer demanda emergente deva ser analisada e nunca descartada sem saber se existe ou não a possibilidade de atendê-la, o que a organização já faz, demonstrando abertura a novas perspectivas de atuação.

A Parceiros Voluntários tem estrutura física e de pessoas própria pequena, mas trabalha com projetos e parcerias, o que facilita a análise de novas demandas, pois pode compartilhar os desafios e consegue uma visão mais ampla da realidade. Segundo Garud e Karnoe (2001),

ter pessoas sem vínculo forte com a trajetória da organização facilita o pensamento criativo, isto é, um novo caminho. Pessoas participam da organização em projetos pontuais, havendo uma rotatividade saudável, que facilita a criação do novo. No Terceiro Setor, organizar o trabalho desta maneira é interessante, porém sabe-se que no Segundo Setor a questão da confidencialidade é mais evidente e a competitividade também assume grandes proporções, de forma que nem sempre trabalhar em parcerias e projetos compartilhando dados externamente é uma boa alternativa.

Em relação aos eventos críticos identificados e analisados, observou-se que os mesmos marcaram a trajetória da organização de maneira a possibilitar a criação de novas trajetórias. A Dependência de Trajetória apareceu ao se verificar que havia um padrão nas escolhas estratégicas, todas intimamente ligadas ao desejo dos envolvidos em contribuir solidariamente com a sociedade.

Este desejo de promover o voluntariado organizado motiva as pessoas a participarem e se disponibilizarem para as mudanças necessárias para atender as demandas emergentes. O Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania levou a Parceiros Voluntários a pensar em rede, entendendo que é preciso responder rapidamente às necessidades que se apresentam, e se a mesma for atender ao que Rios (2008) aponta como vida boa para todos, é necessário rever as estratégias, que devem ser dinâmicas.

Com isto, há algumas perspectivas futuras que permeiam a Parceiros Voluntários como desafios ainda não organizados internamente. A visibilidade que a organização ganhou por causa do Projeto Transparência está além dos limites anteriormente imaginados, segundo a fala da Gerente de Mobilização e Articulação, incutindo na organização uma cobrança subjetiva da sociedade em atender demandas sociais em todo o Brasil, porém isto inicialmente não era o plano da organização.

Atender as demandas sociais em outros estados levanta o questionamento se o modelo utilizado até então é o mais adequado, abrindo perspectivas para se criar novas trajetórias. E, para isto, é necessário repensar suas estratégias atuais e a estrutura disponível para tal. Chandler (1962) diz que “a estrutura segue a estratégia”; pois bem, fica a reflexão para a organização verificar qual será a estrutura necessária para atender estas novas demandas.

A busca pela sustentabilidade financeira e social deve estar em destaque em cada projeto e parceria, como a expansão da atuação regional para nacional e internacional e o assessoramento às OSCs, pois o voluntariado bem-sucedido ainda é o maior desejo da

organização. Assim, os novos rumos estratégicos não fogem do seu propósito original, a tal da vida boa para todos com a participação do voluntariado organizado.

Em síntese, pode-se citar como contribuição teórica que a história importa e influencia as escolhas da organização. Há um legado nos processos e resultados da organização, e a cada mudança de geração de atores envolvidos haverá uma interpretação diferente dos fatos. Percebe-se que as Relações Sociais influenciam a maneira como a organização trabalha. A predisposição para inovar ou manter o que vem sendo feito passa pelas mãos dos atores envolvidos. Neste caso, as escolhas estratégicas sofrem a influência do passado e também podem ser influenciadas por perspectivas futuras de mudanças na maneira da organização trabalhar, em novos produtos e processos.

Os eventos críticos, que são aqueles momentos marcantes, deixam os legados que muitas vezes a própria organização não percebe claramente no seu dia a dia, mas que influenciam a tomada de decisão tanto de manter o que vem sendo feito, por ser o mais adequado, quanto de mudar determinado processo porque o resultado não está sendo o mais positivo. Observou-se na PV que alguns eventos críticos abriram possibilidades de mudança na organização e não só a perpetuação do que já existia. Então, aqui percebe-se a reciprocidade entre os dois constructos, o novo só pode emergir a partir de condições iniciais fornecidas, como o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania, que só pôde ser construído porque a organização já trabalhava com voluntariado.

Encontra-se complementaridade na Dependência e Criação de Trajetória em um dos seus princípios segundo Pham (2007), a Determinação Tecnológica, questão primordial para se atender novas perspectivas; a organização deve estar preparada com os recursos tecnológicos adequados para tal, que só pode ser atendido se a organização já os tiver, e tê-los significa que eles foram construídos dentro de uma trajetória. A escolha tecnológica da organização é fruto da sua história (Nelson-Winter, 1982), se houve recursos financeiros para adquirir o que se precisava, se há tecnologia de ponta, se os equipamentos estão em condições de uso, enfim, a Irreversibilidade Tecnológica (Nelson-Winter, 1982) e a Determinação Tecnológica (Pham, 2007) são remanescentes de condições iniciais.

Em relação à contribuição para a gestão de organizações, especialmente o caso da PV, acredita-se que a principal contribuição prática pode se relacionar às observações sobre a coexistência da Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória. A história importa, sim, pois a experiência conquistada fornece aprendizados e competências, que não podem, claro, limitar as escolhas para o futuro. A organização deve estar atenta às demandas do seu público,

sistematizando a melhor e mais rentável maneira de atendê-lo, abrindo as portas para a inovação e perspectivas futuras.

Sobre a Parceiros Voluntários, a maneira como se encaminham os voluntários às OSCs continua a mesma desde 1997, assim como os eventos significativos Prêmio e Seminário, porém, como evolução e inovação, os novos projetos e parcerias constituíram novos processos, como o braço da Formação, a atuação em outros estados brasileiros e no exterior, a atuação em pequenas e médias empresas, o projeto Transparência, entre outros.

Como limitador do estudo pode-se citar um limite claro deste estudo que é inerente a qualquer pesquisa científica: a escolha de uma teoria para análise. Também se deve clarificar que as categorias se baseiam em uma abordagem da teoria e não contemplam todo o material escrito sobre os dois conceitos.

Para estudos futuros, sugere-se uma abordagem em relação aos metodologias específicas da PV, em como elas são construídas e se possível avaliar o nível de inovação nas suas criações.

E, finalmente, os achados não podem ser generalizados, pois trata-se de uma organização específica, mas o trabalho pode ser replicado em outros setores e organizações, contribuindo para gerar reflexões, principalmente para as organizações do Terceiro Setor, que foi o caso deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A; BARNEY, J. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, p. 11–26, 2007.
- ARTHUR, W. B. Competing Technologies, increasing returns, and lock-in historical events. *The Economic Journal*, v.99, n.394, mar., p.116-131. 1989.
- ARTHUR, W. B. *Increasing returns and path dependency in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1994.
- BALÁZ, V; WILLIAMS, A.M. Perspectives on Migration Trajectories : The Economic Experiences of Vietnamese Migrants in Slovakia. *International Migration*, v. 45, p. 37-66, 2007.
- BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede Petro-RS: Uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *RAC*, 1. ed. Especial, v.8, p. 181-202, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v.. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v.9, n.4. 1995.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.2002.
- BARNEY, J.B; KETCHEN JR D.J; WRIGHT, M. The future of Resource Based Theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*. v.37, n.5 p:1299-1315. 2011.
- BASSANINI, P; DOSI, G. When and how chance and human will can twist the arms of Clio, in Garud, R. and Karnøe, P. (Eds), *Path Dependence and Creation*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 41-68, 2001.
- BECKER, G.; RUAS, R. Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando uma Trajetória na Competitividade Empresarial. Brasília, In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. 2005.
- BITENCOURT, C. et al. A sustentabilidade em uma rede social: a experiência da Parceiros Voluntários. In: DREYER, L; JOHANNPETER, M.E.P. *O quinto poder: consciência de uma nação*. Porto Alegre: L&PM, 2008.

BONOTTO, F. Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho – A experiência da Copesul. Dissertação (Mestrado em Administração) — PPG em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2005.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R.; STANLEY F. Marketing Research: text and cases. Boston: Irwin Inc., 1989.

CARON, M.A; TURCOTTE, M.F.B. Path dependence and path creation - Framing the extra-financial information market for a sustainable trajectory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 22, n. 2 p. 272 – 297, 2009.

CHANDLER JR., A. D. Strategy and structure. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

COLLIER, R. B.; COLLIER, D. Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America. Princeton, NJ: Princeton University Press. 113, 1991.

COLLIS, J. ; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 118 - 128, jul/ago. 1995.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de pesquisa em administração. 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUBELLATE, J.M; PASCUCCI, L; GRAVE, P.S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *RAE*. V. 4, n. 48, p. 8-19, out/dez. 2008.

CZARNIAWSKA, B. A Narrative Approach to Organization Studies In. GARUD, R., KUMARASWAMY, A; KARNOE, P. Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*. V. 4 n. 47, p. 760-774. Jun. 2010.

DAUSTER, T. A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores. *Revista Educação/PUC-Rio*, n. 49, p. 1-18, nov. 1999.

DAVID, P. Clio and the economics of QWERTY Disponível em http://www.vwl.uni-mannheim.de/stahl/!van/fss07/Literature/09_LockIn/DavP_clieqw.pdf, acesso em 08 de fevereiro de 2012. 1985.

DAVID P. Path dependence, its critics and the quest for historical economics. Stanford CA: Stanford University Economics Department. 2000.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. The landscape of qualitative research: theories and issues. California: Sange Publications, 1998.

DEUSDARÁ, B.; ROCHA, D. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. IN: *ALEA*. Vol. 7. Número 2 p.305-322. Julho-dezembro, 2005.

- DIMAGGIO, P. J. (1988) in SCHIENSTOCK, Gerd. Path Dependency and Path Creation: Continuity vs. Fundamental Change in National Economies. *Journal of Futures Studies*. v.15 n. 4, p.63-76, 2011.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol.14, No. 4, pp. 532-550. 1989.
- FERNANDES, R.C.O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSS, N. J; KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*. V. 24 n. 4 p. 291-307, 2003.
- FOSTER, J.F. The theory of institutional adjustment. *Journal of Economic Issues*, v.15 n.4 p. 923-938, 1981.
- GARUD, R; KARNOE, P. “Path creation as a process of mindful deviation”. In Garud, R. and Karnøe, P. (Eds), *Path Dependence and Path Creation*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum, p. 1–38, 2001.
- GARUD, R; KUMARASWAMY, A.; KARNOE, P. Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47, 760–774. 2010.
- GÁSPÁR, T. Path Dependency and Path Creation in a Strategic Perspective. *Journal of Futures Studies*, v. 14, n. 4 p. 93-108, 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. V. 35. N. 2. p. 57-63. Março/Abr. 1995ª.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa IN: MINAYO, M.C.S (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114 – 135. Spring, 1991.
- GUIMARÃES, S. Terceiro Setor e responsabilidade Social. Porto Alegre, RS: SEBRAE, 2002.
- HAY, R. D. Strategic management in non-profit organizations: an administrator’s handbook. New York: Quorum Books, 1990.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENFRIDSSON, O.; YOO, Y; SVAHN, F. Path Creation in Digital Innovation: A Multi-Layered Dialectics Perspective. *Working Papers on Information Systems*. 1:25, 2009.

HERZOG, T. Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos. Boletín de estudios económicos. v. 56 n. 172 p. 5-21, 2001.

HOCHMAN, G. Histórias e Políticas. Revista Brasileira de Ciências Sociais. v. 22 n. 64 p. 153-156, 1998.

HOFF, D.N. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. Ensaios FEE. Porto Alegre, v.32, n.1, p.7-30, jun., 2011.

INSTITUTO SCHNEIDER ELETRIC. Parcela de voluntários no Brasil cresce de 18% para 25% na última década. Disponível em <<http://voluntariado-schneider-electric.v2v.net/blogs/1/posts/68>>. Acesso em: 06 abril. 2012.

JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in practice? Long Range Planning, v. 31, n. 1, 1998.

JOHANNPETER, M.E. P. Apresentação ONG Parceiros Voluntários. In: MENEZES, N. ONG transparência como fator crítico de sucesso. Porto Alegre: Ed. Unisinos, 2012.

KRAMER, S. Linguagem e história. In: FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M. (Orgs) Teoria e educação no labirinto do capital. Petrópolis: Vozes, 2001.

KOCH, J.; EISEND, M.; PETERMANN, A. Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns. BuR - Business Research. v.2 n.1 p. 67-84, 2009.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. Strategic Management Journal. v. 13 p. 111-125, 1992.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber : criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LICHA, A. L. Dependência da Trajetória, irreversibilidade e o papel da história na seleção de tecnologias. Curitiba: Economia, v. 30 n.28 p.107-127, 2004.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4 p. 520-526, 1979.

MAHONEY, J.T. Path dependence in historical sociology. Theory and Society. V.29, n.4, Aug., p.507-548, 2000.

MARTIN, R; SUNLEY, P. Path dependence and regional economic evolution. Journal of Economic Geography. v. 6 p. 395-437, 2006.

MATTAR, N. J. A. Metodologia científica na era da informática. São Paulo: Saraiva, 2002.

MELO NETO, F.P; BRENNAND, J.M. Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEYER, U; SCHUBERT,C. Integrating path dependency and path creation in a general understanding of path constitution. The role of agency and institutions in the stabilisation of technological innovations. Science, Technology & Innovation Studies v. 3 p. 23-44, 2007

- MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec/ Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.
- MINTZBERG, H. Cinco Os para Estratégia. In: MINTZBERG, H et al. O processo da estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NELSON, R; WINTER,S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, USP, vol. 1, n.3.1996.
- NORTH, D. C. Structure and Change in Economic History. New York: W.W. Norton, 1981.
- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713. 1997.
- PENG, M. W. The Resource-based View and International Business. *Journal of Management*. Vol. 27, p. 803 – 829. 2001.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191. 1993.
- PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. Unraveling the resource- -based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- PENROSE, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley, 1959.
- PHAM, Xuam. Five Principles of Path Creation. *Oeconomicus*. University of Missouri-Kansas City. v. 8, 2007.
- PIERSON, P. Politics in Time. History, Institutions, and Social Analysis. Princeton: Princeton University Press. 2004.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessement. *Journal of Management Information System*, 1993.
- PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustai- ning superior performance. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.
- PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68 n. 3 p.79-91, 1990.
- QUEIROZ, M. O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2003.

- QUINN, J.B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H et al. O processo da estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RIOS, T.A. A ética como fundamento da ação social transformadora. In: DREYER, L; JOHANNPETER, M.E.P. O quinto poder: consciência de uma nação. Porto Alegre: L&PM, 2008.
- RODRIGUES, A.L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2003.
- SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- SALVATORE, V. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2003.
- SANTOS, A.C.M. Z. O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários. 2012. 221f.
- SANTOS, M. R.; HEXSEL, A. E. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. *Health marketing quarterly*, v. 25 n.4 p. 1-16, 2008.
- SCHIENSTOCK, G. Path Dependency and Path Creation: Continuity vs. Fundamental Change in National Economies. *Journal of Futures Studies*, v. 15, n. 4, p. 63 - 76, 2011.
- SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SELZNICK, P.. Leadership in Administration: A Sociological Perspective. Harper & Row, New York, 1957.
- SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SINTRA, Sindicato Nacional dos Tradutores. O que é uma lauda? Disponível em: <http://www.sintra.org.br/site/index.php?p=c&id=36&codcat=22> Acesso em: 10 dez, 2012.
- SIRMON, D.G. et al. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*. November. 2010.
- STACK, M; GARTLAND, M.P. Path Creation, Path Dependency, and Alternative Theories of the Firm. *Journal of Economic Issues*. V. 37, n.2, p. 487-494, 2003.
- SYDOW, J; LERCH, F.; STABER, U. Planning for Path Dependence? The Case of a Network in the Berlin-Brandenburg Optics Cluster. *Economic Geography*. v.86, n. 2, p. 173-195, 2010.
- SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 4, p. 689-709, 2009.

- TEECE, D.J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3 n. 3 p. 537-556, 1994.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18:7, 509-533. 1997.
- TENÓRIO, F. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.
- TIERGARTEN, M.; ALVES, C.A. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*. v.2, n. 2, p.61-74, jan/fev, 2008.
- VASCONCELLOS, S.L.; SOUZA, Y.S.; GARRIDO, I.L. A Dependência de Trajetória em negócios internacionais. VI Simpósio Internacional de Administração e Marketing. São Paulo: ESPM. 2011.
- VANHAVERBEKE, W.; PEETERS, N. Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, v. 3 n.14 p. 246-257, 2005.
- VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
- WAN, W.P. et al. Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1335-1368, 2011.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, 171-180, 1984.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos, trad. Daniel Grassi, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005..
- YOFFE, D. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisadora: Talita Raquel de Oliveira – Aluna de Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Pessoa de contato inicial: Claudia Franciosi – Gerente de Mobilização e Articulação

Este protocolo de pesquisa tem como objetivo orientar a pesquisadora em seu trabalho e na comunicação com a organização pesquisada. Neste documento estão descritos os procedimentos da pesquisa em campo. Poderá haver alterações durante o processo.

1. Premissas, problema pesquisado e objetivos do estudo.

Seguindo na definição da questão de pesquisa, formularam-se premissas que orientam o estudo, pensadas a partir do levantamento bibliográfico sobre Dependência e Criação de Trajetória. São suposições que serão confirmadas ou não a partir da análise dos dados coletados. As premissas são:

P1: As escolhas estratégicas são dependente da trajetória da organização.

P2: Existe complementaridade entre os constructos de Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória.

Em uma organização do Terceiro Setor, onde não há fins lucrativos, a questão é mais complexa, pois há a sustentabilidade econômica, mas também a sustentabilidade social. O olhar para os eventos críticos, verificando se o que foi construído até agora está adequado para atingir a estratégia planejada ou se houve uma ruptura e a consequente mobilização para a construção de novas competências e capacidades, traz também a ideia da Criação de Trajetória.

Para dar seguimento à pesquisa, definiu-se a seguinte questão de pesquisa (problema):

Como as organizações podem buscar alternativas em termos de escolhas estratégicas sob a ótica da Dependência de Trajetória e da Criação de Trajetória, fornecendo uma visão mais dinâmica das possibilidades?

Para responder este questionamento, fez-se necessário realizar um levantamento histórico da ONG Parceiros Voluntários, entendendo seus principais eventos críticos sob o ponto de vista dos gestores e também suas novas estratégias e configurações.

Objetivo Geral do Trabalho

Para responder ao questionamento de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral o seguinte:

Com base na Dependência de Trajetória e Criação de Trajetória, identificar e analisar os eventos críticos ocorridos e as perspectivas futuras na organização não governamental Parceiros Voluntários.

Objetivos Específicos do Trabalho

Os objetivos específicos ficam definidos como:

- Identificar os principais eventos críticos na trajetória da ONG Parceiros Voluntários.
- Analisar através da lente da Dependência de Trajetória os principais eventos críticos da ONG Parceiros Voluntários.
- Compreender a nova configuração e os novos rumos estratégicos da ONG Parceiros Voluntários.

2. Contrato ético de pesquisa entre a empresa e a pesquisadora

Há por parte da pesquisadora a obrigação de conduta ética em relação às informações prestadas e ao contato com os atores entrevistados. Desta maneira destaca-se:

- Somente serão descritas neste trabalho informações prestadas pelos entrevistados com a devida autorização.
- As informações da organização com as quais a pesquisadora tomar contato somente serão descritas para esta pesquisa.
- A pesquisadora se adequará à disponibilidade de horário de pesquisa por parte da organização e de seus membros.
- A pesquisa somente será divulgada após o aceite da organização.
- Se a organização considerar conveniente, poderá fazer adequação no conteúdo, caso contrarie algum de seus princípios.

Após a entrevista inicial com a Sra. Claudia Franciosi, Gerente de Mobilização e Articulação da organização, serão definidos os demais atores a serem contatados para coleta de informações.

3. Método de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, observação não participante durante alguns eventos da organização e consulta a dados secundários (relatórios, material de divulgação, Balanço Social e site), o que propiciará uma triangulação dos dados, possibilitando a validade interna da pesquisa, tendo também como base o referencial teórico.

Este método permitirá a compreensão dos significados, símbolos, relevância de códigos, práticas, aprendizados, valores, ideias, sentimentos (Dauster, 1999) que permitem, através da visão da pesquisadora, salientar o caráter qualitativo da pesquisa.

As entrevistas serão realizadas com os atores principais participantes ativos da trajetória da ONG Parceiros Voluntários.

4. Critérios para as entrevistas semiestruturadas

Após a análise de documentos secundários e algumas observações, faz-se necessário para compreender a organização, seu funcionamento e processos, bem como a sua história e perspectivas futuras, entrevistar os atores principais envolvidos.

Os critérios para a pesquisa são consensados entre a pesquisadora e a Gerente de Mobilização e Articulação.

Entrevistados: Todos os membros atuantes da organização que se apresentam no organograma.

Local: As entrevistas ocorrerão na sede da ONG Parceiros Voluntários.

Previsão de início: setembro/2012.

Previsão de término: novembro/2012.

Procedimentos: A Gerente de Mobilização e Articulação contata os demais entrevistados inicialmente, informando sobre os objetivos da pesquisa e solicitando disponibilidade de agenda para a coleta.

O agendamento das entrevistas será realizado pela pesquisadora através de e-mail ou telefone a partir das informações oriundas da Gerente de Mobilização e Articulação.

Todas as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

5. Roteiro de Entrevista semiestruturada

Ao iniciar a entrevista, a pesquisadora apresenta-se, embora a Gerente de Mobilização e Articulação já tenha feito uma introdução prévia, explicando o objetivo da pesquisa e a

origem do trabalho. Algumas informações a respeito de perfil e ocupação na organização são solicitadas e assim inicia-se a entrevista. O roteiro está descrito a seguir:

- 1) *Conte-me em linhas gerais a história da Parceiros Voluntários.*
- 2) *Quais foram os acontecimentos mais marcantes na história da Parceiros Voluntários?*
- 3) *Como estes acontecimentos marcaram a Parceiros Voluntários?*
- 4) *Quais processos e resultados atuais pode-se afirmar como sendo fruto destes acontecimentos passados?*
- 5) *Em relação ao propósito original da organização, quais novas áreas de atuação foram compondo as atividades da Parceiros Voluntários?*
- 6) *Em relação ao futuro, quais novas possibilidades de trabalho e atuação para a Parceiros Voluntários têm se mostrado promissoras?*
- 7) *De que maneira as pessoas que gerenciam e operacionalizam as atividades na Parceiros Voluntários imaginam que haja compatibilidade entre os seus interesses pessoais e profissionais?*
- 8) *De que maneira as pessoas se engajam nestas novas atividades e perspectivas?*
- 9) *As pessoas que operacionalizam e gerenciam as atividades estão preparadas tecnicamente para realizar as novas possibilidades de trabalho?*
- 10) *Quais atividades e processos atuais são novos na organização e surgiram sem um planejamento prévio?*
- 11) *Quais processos/atividades/serviços são recentes na Parceiros Voluntários?*
- 12) *Destes novos processos/atividades/serviços, quais podem ser considerados frutos das situações/cotidiano da organização?*
- 13) *Quais destes novos processos/atividades/serviços podem ser considerados ideias oriundas da criatividade e capacidade inovativa da organização?*