

O Processo Sucessório na Pauta dos Empreendimentos Sociais no Brasil

Autoria: Edileusa Godói-de-Sousa, Rosa Maria Fischer

Resumo

Este trabalho baseou-se em uma pesquisa realizada em empreendimentos sociais no Brasil, com o objetivo de verificar se e como estes empreendimentos realizam o planejamento e a gestão do processo sucessório das posições de direção e gerenciamento dessas entidades. Do amplo e heterogêneo universo dos empreendimentos sociais, foi investigado o subconjunto das associações dedicadas à produção coletiva de bens e serviços, por estas terem uma organização formalmente constituída, visarem acelerar o dinamismo da economia local e ampliar a participação social dos cidadãos da comunidade. Optou-se por empregar o banco de dados denominado EES - Empreendimentos Econômicos Solidários, constituído por informações obtidas por meio de mapeamento realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho - SENAES/MTE em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES, e publicado em 2007. A pesquisa empírica foi estruturada em duas etapas, sendo a primeira um *survey* junto a amostra de 378 empreendimentos com o objetivo de convidar seus dirigentes e gestores a participarem do levantamento e identificar quais empreendimentos já haviam passado ou estavam passando pelo processo de sucessão. Os questionários foram veiculados ao *SurveyMonkey* obtendo-se um retorno de 38 respondentes, destes foi possível aproveitar 32, com os quais realizou-se a segunda etapa de coleta de dados. Foram levantados os dados secundários - histórico e caracterização dos empreendimentos - através de consulta a documentos e publicações diversas, e os dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores, buscando obter uma narrativa das experiências de sucessão ocorridas na trajetória do empreendimento. A análise destes dados foram associadas simultaneamente a dois eixos analíticos: o primeiro constituído pelas três dimensões obtidas do referencial teórico sobre gestão da sucessão, que são: *Indivíduo, Organização e Ambiente*. O segundo, advindo da teoria de ciclos de vida das organizações adaptada às organizações da sociedade civil, para o qual os empreendimentos sociais podem apresentar três fase de desenvolvimento - *Institucionalização, Descentralização, Conglomerado Social*. Estes parâmetros de análise permitiram identificar uma relação dialética entre o processo sucessório e as fases de desenvolvimento do empreendimento. Os resultados apontaram algumas características comuns aos processos sucessórios vivenciados pelas 32 associações pesquisadas, demonstrando ser o tempo de existência, aliado à fase de desenvolvimento organizacional em que se encontra o empreendimento, fatores influenciadores da estruturação desse processo. Os dirigentes das associações mostraram-se conscientes da importância de planejar e de gerenciar a sucessão, mas ainda não dispõem de ferramentas estruturadas para isso. Atribuem importância à gestão compartilhada desse processo como forma de conciliar expectativas tanto do público interno, quanto do público externo, porém isto é realizado com base em relações pessoais e não como procedimentos formais de gerir o relacionamento da entidade com seus *stakeholders*.

1 Introdução

Este artigo baseou-se em estudo realizado com 32 organizações associativas sem fins lucrativos, com o objetivo de verificar se e como estas associações realizam o planejamento e a gestão do processo sucessório das posições de direção e gerenciamento dessas entidades.

Dentre o amplo e diversificado campo das organizações do Terceiro Setor foram enfocadas, neste estudo, as entidades que podem ser classificadas como empreendimentos sociais. Este recorte se fez necessário, devido a heterogeneidade de tipos de organizações que podem ser consideradas pertencentes à categoria do Terceiro Setor, como também, porque o escopo da pesquisa foi dirigido para as entidades que se caracterizassem por ter uma missão direcionada para atividades produtivas, em termos de uma perspectiva sócio-econômica.

O conceito de Empreendedorismo Social é relativamente novo no âmbito da Teoria das Organizações referindo-se às iniciativas de instituição de entidades que agregam, simultaneamente, finalidades econômicas e sociais. São organizações formais do ponto de vista jurídico, que gozam de autonomia administrativa e estão inseridas nas relações econômicas de mercado. Diferenciam-se, entretanto, das organizações empresariais porque estão voltadas ao atendimento de alguma demanda social e não fazem distribuição de lucro, pois quaisquer excedentes econômico-financeiros devem ser aplicados - muitas vezes por força estatutária – em suas próprias atividades, ou em seu desenvolvimento organizacional. Emergem em diferentes países, a partir do final da década de 1990, às vezes como desdobramento de uma organização sem fins lucrativos, outras como resultante do amadurecimento de um projeto social, ou mesmo, como iniciativa oriunda de uma aliança estratégica entre organizações com diferentes inserções setoriais.

O que caracteriza esses empreendimentos são suas motivações sociais, que buscam criar oportunidades de participação social e econômica, e exprimir valores e proposições antes encontrados, quase exclusivamente, no âmbito dos movimentos sociais e que não faziam parte dos padrões culturais próprios das organizações empresariais. Suas iniciativas, muitas vezes inovadoras, dedicam-se aos mais diversos objetivos como: o incremento da renda de populações pobres; a cooperação solidária para o crédito mútuo; o fornecimento de micro-crédito para estímulo de pequenos negócios; a prestação de serviços em saúde, educação, assistência onde há carência de atendimento público; o acesso às novas tecnologias – introduzindo mudanças, ainda que pequenas e sutis, nas relações econômicas e sociais que caracterizam a estrutura capitalista.

A tipologia que abrange os empreendimentos sociais pode ser muito ampla e diversa, seja em virtude da imprecisão conceitual, seja em função da criatividade inovadora dos empreendedores. Pode-se encontrar nesse leque, desde as empresas autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, em um esforço comum para gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. São os chamados “negócios inclusivos” que emergem com diversos formatos institucionais, dependendo da formalidade jurídico-legal de cada país mas que têm, em comum, o objetivo de promover a inserção de pessoas excluídas das relações de mercado e da participação social e política.

Os estudos de Lisboa (2009) apontam que na Colômbia, no Equador e na Nicarágua os empreendimentos sociais chegam a constituir-se como um setor reconhecido da economia nacional. Na África, grupos informais se desenvolveram e alcançaram uma importância macroeconômica. O autor cita exemplos semelhantes também em países como França, Bélgica, Canadá e Estados Unidos.

Na América Latina, conforme Arruda (2004), destacam-se: cooperativas rurais e urbanas constituídas por famílias ou grupos indígenas que trabalham solidariamente (México, Equador); cooperativas de eco-consumo (Uruguai, Argentina, México, Brasil); mercados de trocas solidárias, nos quais ocorrem tanto o “escambo” de bens e objetos como formas mais

sofisticadas que empregam moedas comunitárias (Argentina, Colômbia, México, Brasil); ecovilas que adotam a autogestão como modelo de administração da atividade socioeconômica (Brasil); agências de financiamento e de microcrédito solidário (Bolívia, México, Peru, Brasil); educação cooperativa (Venezuela, Colômbia Argentina, Brasil); e redes de comércio justo que se espalham nos mais diferentes pontos do continente. O autor ressalta ainda a presença de agências governamentais dedicadas à promoção desses empreendimentos (Colômbia, Equador, Brasil, México, Argentina), o que parece conferir ao Empreendedorismo Social um certo reconhecimento de que exerce um papel significativo, tanto no que concerne às melhorias das condições de vida das pessoas, quanto no que diz respeito à ampliação do acesso à cidadania.

No âmbito das investigações sociológicas e organizacionais, o primeiro foco de interesse dos estudos nacionais e internacionais sobre o tema é dedicado a elaborar definições de Empreendedorismo Social, com ênfase nas características do Empreendedor (DEES, 2001; GRAYSON e HODGES, 2003; MORT *et al*, 2003; MELO NETO e FRÓES, 2002; OLIVEIRA, E. M., 2003). Estudos mais aprofundados procuraram identificar se e como as iniciativas de Empreendedorismo Social eram geradoras de valor social e de valor econômico (BRINCKERHOFF, 2000; BOSCHEE, 2001; MAIR e MARTI, 2004; AUSTIN *et al*, 2006); bem como, o papel das alianças estratégicas intersetoriais no desenvolvimento de empreendimentos sociais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2002a, 2006a, 2006b).

A bibliografia, embora recente e ainda exploratória do fenômeno, já traz importantes contribuições para o entendimento da especificidade das características organizacionais desses empreendimentos e dos desafios de gestão para assegurar seu desenvolvimento e perenidade. Contudo, não existem pesquisas e praticamente não há referências ao processo sucessório dessas organizações. Provavelmente, porque apenas nos últimos tempos a maioria das organizações do Terceiro Setor e dos empreendimentos sociais, que emergiram em profusão nos anos 1990, começaram a lidar com a necessidade de substituir seus fundadores e os principais dirigentes e gestores.

A pesquisa de que trata este artigo procurou focalizar o processo de sucessão nos empreendimentos sociais, com o objetivo de estabelecer um debate fundamentado em seus achados e que pudesse, a partir do mote da sucessão, avançar na reflexão acerca das possibilidades de desenvolvimento organizacional desses empreendimentos.

Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que a sucessão dos gestores, principalmente quando esses são os instituidores do empreendimento, por se constituir em uma mudança organizacional de caráter transformador impõe um processo de gestão focado no desenvolvimento organizacional, sob pena de vir a ser uma barreira ao aperfeiçoamento da entidade e colocar em risco sua própria sobrevivência. (FISCHER, 2002b).

Do amplo e heterogêneo universo dos empreendimentos sociais existentes no Brasil, optou-se por eleger para investigação empírica o subconjunto das associações dedicadas à produção coletiva de bens e serviços. Esta escolha justifica-se pelas características desses empreendimentos no que tange a: terem uma organização formalmente constituída, buscarem a inserção de pessoas em situação de pobreza nas relações econômicas como produtores e comercializadores, contribuírem para o incremento da renda dos associados visando a melhoria de sua qualidade de vida, adotarem formas solidárias de organização do trabalho coletivo, visarem acelerar o dinamismo da economia local e ampliar a participação social dos cidadãos da comunidade.

O estudo foi conduzido mediante o levantamento e análise de dados secundários para descrever as características dessas associações produtivas e de dados primários para conhecer as experiências vivenciadas por seus dirigentes e gestores em situações de sucessão. Os procedimentos empregados e os resultados obtidos são objeto dos itens subsequentes deste texto.

2 Procedimentos Metodológicos

O estudo dos processos sucessórios em empreendimentos sociais configurou-se como uma pesquisa organizacional de caráter exploratório e descritivo, na medida em que buscou estruturar informações e conhecimentos atualmente difusos e dispersos acerca desses processos nessas entidades, com o objetivo de descrevê-los, compreendê-los e, desta forma contribuir para a elaboração de estudos mais aprofundados sobre a especificidade da gestão dessas organizações. Mas pode ser classificada também como uma pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2000) porque procurou identificar fatores, recursos, ações, intervenções que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão desses empreendimentos, especialmente no que concerne aos processos sucessórios.

Considerando a exiguidade de estudos empíricos sobre os empreendimentos sociais no Brasil, optou-se por realizar um trabalho de campo que permitisse uma aproximação em relação ao objeto de estudo, para identificar como ocorriam os processos sucessórios e quais eram as opiniões dos gestores envolvidos.

Um dos maiores desafios para realizar uma investigação empírica sobre empreendimentos sociais no Brasil reside na carência de bancos de dados onde tais entidades estejam cadastradas e nos quais seja possível acessar as informações preliminares sobre tal universo. Considerando-se que foram escolhidas como objeto de estudo as associações produtivas de caráter solidário optou-se por empregar o banco de dados denominado EES – Empreendimentos Econômicos Solidários, constituído por informações obtidas através de mapeamento realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho – SENAES/MTE em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES – e publicado em 2007. Evidentemente, o emprego dessa base de dados impõe algumas restrições à representatividade dos empreendimentos pesquisados, visto que ela abrange organizações que no cadastramento se identificaram como pertencentes à chamada Economia Solidária. Esta foi a solução encontrada para abordar um universo de organizações que pudessem ser classificadas como empreendimentos sociais, embora não fosse objetivo da pesquisa fundamentar um estudo restrito ao enquadramento teórico-conceitual da Economia Solidária.

O banco de dados EES/SENAES estava composto por 21.859 empreendimentos econômicos mapeados em todo o país. Destes, 51% (11.326) apresentavam a constituição jurídico-legal de associações sendo que 10.911 declaravam dedicarem-se a atividades produtivas. Para assegurar que as entidades selecionadas tivessem uma trajetória de vida que pudesse ter proporcionado a experiência de vivenciar processos sucessórios optou-se por escolher aquelas que tivessem sido constituídas há dez anos ou mais, resultando em 6.184 unidades de pesquisa. Em seguida, procurou-se verificar dentre estas, quais tinham acesso ao correio eletrônico, meio através do qual se pretendia estabelecer os contatos com os gestores, resultando em 536 empreendimentos. Mas esta amostra não probabilística foi reduzida para 378 organizações quando se procedeu a uma checagem de endereços e observou-se que muitas das entidades cadastradas não puderam ser encontradas.

Estas sucessivas reduções do grupo amostral são indicativas de alguns problemas que afetam os empreendimentos sociais, ainda que tenham idade suficiente para serem considerados relativamente consolidados: dificuldade de acesso e emprego de modernos meios de comunicação, instalações precárias, recursos escassos. E, ressaltam também a necessidade não apenas de criar bancos de dados, como de estabelecer sistemas de atualização periódica e ampliação das informações.

O trabalho de campo da pesquisa foi estruturado em duas etapas sendo a primeira um *survey* junto a amostra de 378 empreendimentos com o objetivo de estabelecer o contato com a organização, convidar seus dirigentes e gestores a participarem do levantamento e

identificar quais já haviam passado ou estavam passando por um processo de sucessão. Os questionários foram veiculados através do *SurveyMonkey* obtendo-se um retorno de 38 respondentes. Observou-se que muitas organizações, embora tendo equipamentos de informática, não fazem uso frequente do correio eletrônico e não têm interesse em participar de pesquisas por vários motivos, que vão desde constrangimento pessoal até o temor de expor eventuais fragilidades da entidade.

Submetidos a checagem os 38 questionários recebidos foi possível o aproveitamento de 32 deles, com os quais realizou-se a segunda etapa de coleta de dados com o objetivo de descrever as características organizacionais desses empreendimentos, levantar as opiniões e percepções dos respondentes acerca da sucessão e identificar os fatores críticos do sucesso desses processos. Nesta etapa foram levantados dados secundários de histórico e caracterização dos empreendimentos através de consulta a documentos cedidos pelas próprias entidades e pela SENAES/MTE, sites de divulgação e publicações diversas. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes e gestores, nas quais se procurou validar e aprofundar as informações obtidas em fontes secundárias e obter uma narrativa das experiências de sucessão ocorridas na trajetória do empreendimento.

A interpretação e análise destes dados obedeceu a dois modelos teóricos que são explicitados no próximo item deste texto. O primeiro deles parte da premissa de que a sucessão não é um evento mas um processo organizacional (GERSICK *et al*, 1997) e, por isto deve ser analisado nas diversas dimensões em que se manifesta. Neste estudo elegeu-se analisar esse processo nas dimensões do Indivíduo, da Organização e do Ambiente em que ela está inserida (LUMPKIN e DESS, 1996). O segundo modelo analítico baseia-se na proposição de Reficco e Gutierrez (2006) que associam os ciclos de vida do empreendimento (Institucionalização, Descentralização e Conglomerado Social) às características de liderança e de gestão que lhe são apropriadas.

3 Sobre o Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais

O levantamento bibliográfico sobre o tema da sucessão em organizações do Terceiro Setor indicou a escassez da produção nacional remetendo a elaboração do referencial da pesquisa aos estudos internacionais. Dentre estes destacam-se os pesquisadores americanos que, a partir dos anos 2000, publicam os resultados de suas investigações sobre os processos sucessórios dessas entidades (WOLFRED, 2002, 2008; ADAMS, 2004; RANDALL *et al*, 2004; TEEGARDEN, 2004; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007; SANDAHL, 2007).

Essa linha de pesquisa surge e ganha importância quando os estudiosos constatarem que a maioria das organizações do Terceiro Setor nos EUA estavam entrando em uma fase de seus ciclos de vida que os autores denominaram “era da transição”, ou seja, aquela em que se verifica uma tendência de substituição dos principais gestores. Portanto, na qual se configura a emergência de processos sucessórios frequentes. Nas primeiras pesquisas verificou-se que, aproximadamente 75% dos principais gestores das instituições estudadas pretendiam deixar suas posições em curto espaço de tempo, almejando a aposentadoria. Embora as características do Terceiro Setor americano não sejam reproduzidas nas organizações brasileiras, este dado foi considerado relevante para o estudo da sucessão nos empreendimentos sociais, quando se sabe que os anos 1990 assistiram o notável crescimento desse setor no país. (SALAMON, 1998; FISCHER, 2005).

Portanto, estas organizações que completaram 10 a 20 anos de existência, provavelmente vivenciaram ou estão vivenciando uma “era de transição”, com o afastamento ou a menor influência de seus fundadores, a presença de novas gerações de associados e os desafios de modernização da gestão.

Alguns desses autores consideram esta transição como um momento de vulnerabilidade, tanto para a sobrevivência das organizações quanto para o próprio Setor, na medida em que as lideranças experientes se afastam criando um vácuo de poder e um ambiente propício a conflitos desgastantes (RANDALL *et al*, 2004; SANDAHL, 2007). Outros autores, no entanto, ressaltam que essas mudanças de larga escala configuram uma situação rica em oportunidades de diversificar os estilos de liderança e de avançar em termos de desenvolvimento, tanto para as organizações que passam pelo processo sucessório, como para o todo o Setor (WOLFRED, 2002; TEEGARDEN, 2004; ADAMS, 2004, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007). Para esses analistas, o momento de transição pode levar as organizações a concentrarem maior atenção no planejamento de sucessão e se prepararem para gerenciar mudanças transformacionais que contribuirão para o fortalecimento das entidades e do Setor como um todo.

A literatura internacional mais recente tem procurado evidenciar as principais implicações desta transição, as tendências do perfil das novas lideranças, além de prescrever algumas estratégias para a condução do processo sucessório (ADAMS, 2006; KUNREUTHER e CORVINGTON, 2007; WOLFRED, 2008).

No Brasil poucos estudiosos têm se aventurado a realizar pesquisas empíricas nas organizações do Terceiro Setor, com vistas ao debate sobre a preparação de sucessores e a gestão do processo de sucessão. Uma das explicações para essa escassez de produção acadêmica reside na dificuldade de acesso a este tipo de organização no Brasil. Seja pela inexistência de dados sistemáticos registrados em bancos de dados oficiais, seja pela própria resistência das lideranças em participarem de pesquisas sobre o tema de sucessão.

Um dos estudos brasileiros identificados na construção do referencial teórico da pesquisa que deu origem a este artigo foi realizado por Comini e Fischer (2009), envolvendo oito gestores de ONGs, Organizações Não-Governamentais, com legitimidade nacional e internacional. A pesquisa fez uma abordagem preliminar do tema com o objetivo de identificar as opiniões e percepções dessas lideranças sobre a sucessão e quais as dificuldades enfrentadas por suas organizações em processos sucessórios. Constatou-se que, embora os entrevistados manifestassem interesse e preocupação com a sucessão, seus relatos indicavam que não houvera iniciativa de estruturação e planejamento do processo de sucessão.

Estas dificuldades encontradas na busca da bibliografia sobre o tema *sucessão em organizações sem fins lucrativos*, avolumaram-se quando se procurou focar o levantamento em estudos sobre o processo sucessório *nos empreendimentos sociais, em especial nas organizações associativas* com finalidades de atuação econômica produtiva, que foram as escolhidas como objeto para o estudo empírico do tema. Ou seja, o levantamento das publicações demonstrou que é restrita a produção acerca do Empreendedorismo Social, entre outros motivos, principalmente porque o fenômeno é ainda novo e imaturo no âmbito dos estudos organizacionais, como já foi sinalizado neste texto, como também, porque o tema da sucessão não se colocou como uma linha de pesquisa importante para os estudiosos brasileiros dedicados às organizações do Terceiro Setor.

Esta carência direcionou o levantamento para a busca de modelos teórico-explicativos adotados para estudar a sucessão em outros tipos de organização, que guardassem algumas similaridades com os empreendimentos sociais. Observou-se que os autores nacionais dedicaram-se, com maior frequência ao estudo da sucessão em empresas familiares, empregando autores internacionais como o modelo de análise e planejamento proposto por Gersick *et al* (1997). Estes autores apresentam um modelo tridimensional para a sucessão, que busca compreender as transições que acontecem nos eixos da família, da gestão e da propriedade, identificando os desafios-chave vivenciados ao longo do período de sucessão. Tal modelo evidencia que o processo sucessório deve ser estudado em uma perspectiva complexa, pois engloba processos cognitivos, emocionais e contextuais.

Para os empreendimentos sociais, estas evidências ainda continuam em aberto tanto no campo da pesquisa teórica, como na busca de validação por meio da pesquisa empírica, uma vez que o modelo proposto por Gersick *et al* (1997) não comporta o contexto de tais empreendimentos, pois os eixos família e propriedade não se aplicam à realidade destas iniciativas. Todavia, adotando uma linha de reflexão similar os estudos de Lumpkin e Dess (1996) mostram que as iniciativas de criação das organizações empreendedoras são o resultado da combinação de três perspectivas: a do *Indivíduo*, que decide empreendê-lo; a da *Organização*, em termos de estrutura, estratégia e cultura adotadas para conformá-lo; e a do *Ambiente* em que o empreendimento está inserido, com quem interage, e cujas características influenciam seu desempenho. Assim, a partir desses estudos, foi possível propor analisar a sucessão nos empreendimentos sociais como um processo constituído por três dimensões: *Indivíduo*, *Organização* e *Ambiente*; as quais foram adotadas como eixos analíticos para coletar e analisar os dados primários e secundários obtidos sobre as 32 associações pesquisadas.

Entretanto, estas categorias analíticas não eram suficientes “per se” para a compreensão do fenômeno, visto que a interação entre *Indivíduo* (sucedido e sucessor), *Organização* e *Ambiente* não é estática, mas um processo dinâmico que envolve uma série de elementos em cada uma dessas dimensões, que se diferenciam em cada fase de desenvolvimento do empreendimento. Nesse sentido, Adizes (1993) e Gersick *et al* (1997) associam o processo sucessório ao ciclo de vida da organização. Os autores ressaltam que as características específicas de cada fase da vida da organização influenciam, de modo determinante, os aspectos a serem considerados para a gestão do processo sucessório.

Esta constatação direcionou a pesquisa bibliográfica para estudos que descrevem a trajetória dos empreendimentos sociais, visando identificar quais as características organizacionais podem ser consideradas específicas de cada etapa do ciclo de vida dessas entidades e se tais especificidades são condicionantes das situações de sucessão.

Especificamente para os empreendimentos sociais, Reficco e Gutierrez (2006), baseados em uma pesquisa com mais de 40 organizações sociais da América Latina, ressaltam que existe uma forte correlação entre o ciclo de vida e o papel de seus líderes. Estes autores criaram uma tipologia descritiva de quatro fases que uma organização do Terceiro Setor pode percorrer: *Inicial*; *Institucionalização*; *Descentralização* e *Conglomerado Social*.

Segundo os referidos autores, cada uma destas fases requer diferentes estilos de liderança. Na fase *Inicial* do empreendimento, é comum que a organização se desenvolva sob a influência pessoal de um líder com estilo carismático, com o poder de atrair o apoio de outros. Durante a *Institucionalização*, o perfil diretivo é o mais indicado para orientar e exercer controle sobre as decisões e exercer sua influência em todos os níveis da organização e promover a internalização dos padrões da cultura organizacional. Para a fase de *Consolidação* ou *Descentralização*, o líder participativo pode trazer resultados mais eficientes, ao desempenhar o papel de orientar e capacitar colaboradores para assumirem a responsabilidade pela operação das unidades autônomas. Esta é uma fase crítica para o processo sucessório, porque nem sempre as características das lideranças carismática e diretiva podem transitar com tranquilidade para a *Descentralização*, na qual a redistribuição do poder tende a se uma condição “sine qua nom” da estruturação do modelo de gestão. Os autores relatam que o estilo do líder político atende melhor às necessidades da etapa de *Renovação* ou *Conglomerado Social*. Isso porque nessa fase a liderança deve centrar-se na consolidação de interesses, na criação de parcerias, na obtenção de maior visibilidade externa para a organização e no estabelecimento de relações explícitas com os “stakeholders” componentes de seu ambiente de inserção.

Evidentemente este trabalho constrói uma modelagem “típica-ideal” da relação entre as fases de desenvolvimento das organizações e os estilos de lideranças adequados à

especificidade de cada uma. Na prática tais características podem estar mais misturadas, tanto no que concerne aos “ciclos de vida” das entidades, quanto aos atributos do líder e aos estilos empregados pelos dirigentes e gerente. Contudo, o emprego dessa tipologia, em termos genéricos, associada às três dimensões – Indivíduo, Organização e Ambiente – propiciou a sistematização das informações obtidas no levantamento de campo da pesquisa, contribuindo para a compreensão de quais são os aspectos importantes do processo sucessório nos empreendimentos sociais.

Empregando este modelo analíticos pode-se obter também um resultado pragmático visto que as organizações podem identificar o que fazer, como fazer e em qual momento proceder a uma sucessão planejada e gerida, visando impedir que o empreendimento entre na fase de declínio ou desapareça prematuramente, em decorrência da inadequação entre as necessidades próprias do seu ciclo de vida e o estilo de liderança de seus dirigentes.

Ao considerar a complexidade que perpassa as dimensões desse modelo analítico, verificou-se a necessidade de acrescentar, ao referencial em construção, o entendimento do papel dos mecanismos de governança para a orientação do processo sucessório. Para Sathler (2008), que elaborou um estudo pioneiro no Brasil sobre a governança em organizações da sociedade civil, ela se aplica neste tipo de organização devido à necessidade de articulação entre pessoas e grupos com diversidade de interesses e expectativas.

Tanto na literatura internacional (MIDDLETON, 1987; KNOKE, 1990; STONE e OSTROWER, 2007), quanto na nacional (SILVA, A. L. P., 2001; MENDONÇA e MACHADO FILHO, 2004; FISCHER, 2006d, LEAL e FAMÁ, 2007; SATHLER, 2008; MINDLIN, 2009) as investigações - empíricas e as elaborações teórica - têm se dedicado a descrever as funções de governança em organizações do Terceiro Setor tendo por contraponto a produção existente sobre a temática da Governança Corporativa no âmbito empresarial.

Mais uma vez, apoiando-se nos aspectos que podem ser similares entre as organizações empresariais e os empreendimentos sociais, os estudos realizados por Fischer (2006d) indicam as seguintes funções da governança: definir e rever a missão, os valores, os objetivos e as principais estratégias; avaliar os resultados das ações em relação a esses princípios; definir os mecanismos a utilizar para delegar autoridade em uma estrutura organizacional; monitorar o desempenho e proteger o patrimônio da organização; garantir a conformidade com os requisitos legais; fortalecer e avaliar o desempenho da equipe de gestão; promover a imagem pública da organização e estimular o elo entre esta com a sociedade abrangente.

Nesta perspectiva, Donaldson e Preston (1995) alertam sobre a necessidade de os gestores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com o empreendimento e seus interesses específicos. Assim, considerou-se que a teoria dos *stakeholders* constitui também uma importante referência para analisar e conduzir um processo sucessório. Esta teoria recomenda verificar a influência de cada um dos grupos relacionados com o empreendimento - os associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros - a qual pode exercer uma pressão significativa nas situações de sucessão. Este referencial teórico é particularmente importante no estudo das organizações do Terceiro Setor, na medida em que, apesar de serem empreendimentos formais e privados, elas se prestam a atender necessidades sociais, característica que as torna, pelo menos em princípio, fortemente vinculadas aos atores sociais que compõem seu universo de relacionamento. Portanto, há uma expectativa de que esses atores participem dos processos de gestão mais importantes para a perenidade da organização, dentre os quais se destaca neste trabalho o processo sucessório.

Como a modelagem do arcabouço teórico e conceitual da pesquisa exigiu o levantamento de uma bibliografia extensa com diferentes registros de autores e de abordagens para constituir os parâmetros de análise do processo sucessório em empreendimentos sociais, optou-se por construir o Quadro 1, apresentado a seguir, com o objetivo de elaborar síntese das diversas contribuições à configuração do modelo analítico adotado:

Quadro 1 - Modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

Dimensões	Teoria/ Autores	Categorias	Fases do Ciclo de Vida (ADIZES, 1993; GERSICK <i>et al.</i> , 1997; DAFT, 2002)			
			Início	Institucionalização	Descentralização	Conglomerado Social
Indivíduo	Liderança (REFICCO e GUTIERREZ, 2006)	Papéis	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão - Análise do entorno - Estruturação hierárquica - Capitalização de redes de contatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de estruturas políticas e sistemas - Formação de equipe de trabalho identificada com empreendimento - Assegurar sustentabilidade econômica - Conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação das ações sociais - Descentralizar operações em unidades autônomas - Descentralização do poder a outros líderes da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliar interesses - Coordenar diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura - Desenvolver alianças estratégicas - Promover a visibilidade do empreendimento social
		Habilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedora - De diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento estratégico - Para harmonizar - Para Motivar - Visão e compromisso social 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação - Política - Negociação
		Estilos	Carismático	Diretivo	Participativo	Político
Organização	Governança Institucional (KNOKE, 1990; CHAIT <i>et al.</i> , 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006d)	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Informal e não-burocrática - Modelo gerencial operado pelo fundador 	<ul style="list-style-type: none"> - Informal com alguns procedimentos - Estrutura centralizada e funcional - Administrada pelo fundador 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos formais, divisão do trabalho, novas especialidades adicionadas - Existência de mecanismos a utilizar para delegar autoridade dentro da estrutura organizacional - Estrutura descentralizada e hierarquizada - Profissionais diversificados em termos de formação e experiências - Gestão participativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe dentro da burocracia - Responsabilidade coletiva - Agilidade - Administração profissional

Organização	Governança Institucional (KNOKE, 1990; CHAIT <i>et al</i> , 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006d)	Planejamento	- Impulsionado pelas oportunidades	- Estabelecer principais políticas institucionais	- Rever a visão, missão, valores, objetivos e as principais estratégias e metas para o futuro	- Garantir o desenvolvimento de um plano estratégico adequado - Proporcionar espaço à criatividade e à inovação
		Papel dos Conselhos	- Dimensão <i>Contextual</i> : adapta-se às características distintivas e à cultura do ambiente da organização.	- Dimensão <i>Contextual</i> : baseia-se na missão, nos valores e na tradição da organização, usando-os como um guia para suas decisões e age de modo a exemplificar e reforçar os valores da organização. - Dimensão <i>Educacional</i> : auto-reflexão, para diagnosticar seus pontos fortes e limitações e examinar seus erros.	- Dimensão <i>Interpessoal</i> : identifica e cultiva liderança - Dimensão <i>Estratégica</i> : a. cultiva e se concentra em processos que definem melhor as prioridades institucionais; b. dirige sua atenção a prioridades ou decisões de magnitude estratégica ou simbólica para a instituição; c. antecipa problemas potenciais e age antes que as questões se tornem urgentes.	- Dimensão <i>Análítica</i> : procura informação concreta de forma ampla e busca ativamente pontos de vista diferentes de múltiplas audiências. - Dimensão <i>Política</i> : a. respeita a integridade do processo de governança e os papéis e responsabilidades legítimas de outras partes interessadas; b. consulta frequentemente e se comunica diretamente com audiências chave; c. procura minimizar situações de conflitos e de perde/ganha.
		Comunicação (Transparência)	- Simplificada e informal	- Utilizar múltiplos canais de comunicação	- Estabelecer <i>Accountability</i> Organizacional	- Promover a imagem pública da organização, proporcionando um elo entre a sociedade e a organização - Transmitir os valores centrais da organização à sociedade
		Controle e Avaliação	- Baseado na supervisão do(s) fundador(es)	- Garantir a conformidade com os requisitos legais - Fortalecer e avaliar o desempenho da equipe de gestão	- Monitorar o desempenho financeiro e proteger o patrimônio da organização - Encontrar mecanismos para controlar e coordenar os departamentos sem supervisão direta da cúpula	- Monitorização e vigilância da performance da gerência - Aprovação e acompanhamento dos programas e serviços prestados pela organização
Ambiente	Teoria dos stakeholders (DONALDSON e PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN e MCVEA, 2000)	Influências dos stakeholders	- Reconhecer os diferentes grupos envolvidos com o empreendimento e seus interesses específicos	- Criação de legitimidade frente aos <i>stakeholders</i> - Considerar as redes de influência de cada <i>stakeholders</i>	- Verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com o empreendimento (associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros) e entender como essa influência acontece.	- Qualificar o tipo de <i>stakeholders</i> de acordo com certa hierarquia - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> e o diferente poder frente ao empreendimento - Realizar alianças estratégicas - Entender os interesses de cada grupo e suas reações às ações da organização e dos demais da rede de relações estabelecida.

4 Características do Processo Sucessório nos Empreendimentos Sociais Pesquisados

Para analisar a estrutura e as principais características do processo sucessório nas associações que fizeram parte deste estudo, foi tomado como parâmetro o modelo proposto cujos eixos orientadores, para cada uma das dimensões, foram: *Indivíduo*: papéis da liderança, habilidade da liderança e estilos de liderança; *Organização*: estrutura, planejamento, conselhos, comunicação (transparência) e controle e avaliação; *Ambiente*: influências dos *stakeholders* (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório.

Na *dimensão Indivíduo* verificou-se que, naquelas associações que apresentaram características da fase de *Institucionalização*, é marcante a liderança do fundador que se faz presente em todos os aspectos do empreendimento. Não existe, ainda, a preocupação com o processo sucessório porque a sucessão não é uma decisão gerencial mas ocorre apenas em função de um determinante legal que é o limite de mandato estabelecido pelo estatuto da associação. Por isto, o mais comum é que o líder que ocupa a posição de presidente ou diretor executivo da associação limite-se a redistribuir os cargos entre um mesmo grupo de lideranças. Não são estabelecidas regras fixas para a seleção dos candidatos ao cargo de presidente, nem implementadas ações estruturadas e formais para proceder a sucessão. Geralmente, não ocorre uma disputa pelos acordos, nem um processo seletivo mas, simplesmente, negociações e acordos que geralmente ocorrem no âmbito do grupos de pessoas que participaram da instituição da entidade, ou que gozam da confiança pessoal dos fundadores. Observa-se apenas um rodízio de um pequeno grupo de pessoas que trocam entre si as posições de gestores e dirigentes dessas associações.

A maioria das associações pesquisadas, por estarem na fase de *Descentralização*, não conta mais com a presença dos seus fundadores nas posições de direção da entidade. E, pelo menos no discurso, os atuais presidentes manifestaram o desejo de descentralizar a ação diretiva mediante ações de redistribuição do poder. Contudo, nenhum dos entrevistados indicou a existência de um planejamento da sucessão, nem de critérios de delegação claramente estabelecidos. Os resultados indicam que existe uma consciência de que é preciso modificar os procedimentos de sucessão, tornando esse processo mais adequado ao ciclo de vida da organização, mas não há um impulso de ação nesse sentido. , no sentido de buscar formas de promover essa mudança.

Nos empreendimentos da amostra que chegaram à fase de *Renovação* ou *Conglomerado Social*, os primeiros dirigentes, que constituíram o grupo de fundadores já não estão mais fazendo parte da diretoria. Os atuais gestores, quando entrevistados, demonstraram preocupação em identificar e formar futuros sucessores, principalmente em função do aumento de complexidade da gestão, da necessidade de modernizar a organização desenvolvendo competências e de se aproximar das novas gerações. Contudo, embora estejam se aproximando de um estilo mais participativo estas lideranças ainda conservam, predominantemente, características diretivas.

Estes achados da pesquisa empírica mostraram-se coerentes com as fontes do referencial teórico, as quais relatam que, nas fases iniciais, o empreendimento se torna a própria personificação do seu fundador (SCHEIN, 1986; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005), cuja postura e influência dificulta qualquer tipo de mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991). Nas fases posteriores, a tendência é de que as lideranças desempenhem o papel de descentralizar o poder (REFICCO e GUTIERREZ, 2006), geralmente pressionadas pelas mudanças que ocorrem no contexto externo as quais, muitas vezes, obrigam a organização a “se reinventar” para sobreviver.

No Quadro 2 foram sintetizados os principais aspectos identificados na análise do processo sucessório na *dimensão Indivíduo*, conforme a percepção dos gestores entrevistados:

Quadro 2 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Indivíduo

FASES	32 Associações	LIDERANÇA		
		Papéis	Habilidade (características)	Estilos
Início	Nenhuma Associação	-	-	-
Institucionalização	16 Associações	- fazer interlocução com a comunidade; - unir pessoas com objetivos comuns; - redistribui as posições de liderança entre um mesmo grupo de pessoas.	comprometimento; -visão - responsabilidade; - vocação para a missão organiz.; - confiável; - experiência.	8 gestores com estilo Carismático e 8 gestores com um mix de estilos Carismático-Diretivo
Descentralização	13 Associações	- fornecer estruturas de formação das competências requeridas; - identificar tendências de mudanças; - orientar redirecionamento estratégico.	- capacidade de liderar; - transmitir entusiasmo; - demonstrar responsabilidade de arcar com as obrigações.	6 gestores com estilos Carismático-Diretivo e 7 gestores com estilos Diretivo-Participativo
Conglomerado Social	3 Associações	- compartilhar suas experiências; - ajudar a formar potenciais sucessores com diferentes habilidades.	- compartilhar suas experiências; - ajudar a formar sucessores com diferentes habilidades.	3 gestores com o mix de estilos Carismático-Diretivo-Participativo-Político

FONTE: elaborado pelas autoras

Na *dimensão Organização*, as análises apontaram alguns aspectos comuns aos empreendimentos pesquisados:

- a) a *estrutura* do processo sucessório apresentou características de informalidade e visão de curto prazo. Na maioria não existe limite de mandatos e a coordenação do processo tem sido realizada pela diretoria administrativa;
- b) não existem ações efetivas de *planejamento* do processo sucessório, principalmente, naquelas associações identificadas na fase de *Institucionalização*;
- c) há evidências de ausência da participação da comunidade no dia a dia e nos processos de decisão das associações, não existindo, por exemplo, a presença de um *conselho* consultivo formado por conselheiros externos à associação;
- d) não se privilegia uma dinâmica de *comunicação* interna e externa para aumentar a visibilidade e transparência do processo sucessório, restringindo-se a comunicação às reuniões da diretoria administrativa, que nem sempre os associados participam;
- e) o *controle e a avaliação* do processo sucessório ainda não fazem parte da rotina das associações pesquisadas, até porque há carência de planejamento e pouca ênfase na comunicação e participação.

Estas evidências estão próximas do que preconiza a literatura especializada, que diz que nas fases iniciais de desenvolvimento de uma organização a estrutura é, ainda, centralizada e informal, existindo pouquíssima delegação (ADIZES, 1993; DAFT, 2002); que a falta de planejamento do processo sucessório ocorre, em parte, pelo fato do grupo dirigente não ser premido pela mudança (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991); que poucas organizações convidam participantes externos para constituírem seus conselhos porque tendem a evitar a influência de pessoas que não pertençam ao grupo instituidor

(GERSICK *et al*, 1997). Por isto é comum que a direção dos empreendimentos só comecem a sentir a necessidade de implementar sistemas formais de controle e avaliação a partir da fase de *Descentralização* (DAFT, 2002). E estes procedimentos, uma vez instalados na gestão cotidiana da organização, começam a sinalizar a necessidade de formalizar o processo de planejamento da sucessão, utilizando-o com estratégia de desenvolvimento organizacional e evitando a maioria dos conflitos de poder que emergem nos trânsitos sucessórios mal geridos.

Considerando-se que a maioria (16) dos empreendimentos estudados nesta pesquisa encontram-se na fase de *Institucionalização* pode-se compreender porque elas ainda não têm procedimentos específicos para planejar e gerir a sucessão. Contudo, é importante alertar para a necessidade de, criar condições favoráveis à implementação dessas práticas, de forma sistemática e consciente, com vistas à continuidade do empreendimento e sua efetiva contribuição ao desenvolvimento comunitário e local.

Os principais resultados identificados na análise do processo sucessório na *dimensão Organização* estão sintetizados no Quadro 3:

Quadro 3 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Organização

FASES	Associações	GOVERNANÇA INSTITUCIONAL				
		Estrutura	Planejamento	Conselho	Comunicação	Controle e Avaliação
Institucionalização	16 Associações	Centralizada e informal (pouca estrutura para o processo sucessório)	Não existe	Não tem	Não existe comunicação para aumentar a visibilidade (transparência) do processo	Não há
Descentralização	13 Associações	Desenvolvidas algumas ações para estruturar melhor o processo sucessório	Planejamento emergencial e episódico	Não tem	Existem reuniões de planejamento com acesso aberto a todos os associados	Não há
Conglomerado Social	3 Associações	Há sequência de ações para melhor estruturação e formalização do processo	Existem ações buscando planejar melhor o processo sucessório	Apenas uma associação possui conselho consultivo.	Todos são incentivados a participarem de reuniões e discutirem sobre o processo	Não há

FONTE: elaborado pelas autoras

No levantamento de informações sobre a *dimensão Ambiente* os entrevistados foram questionados acerca da influência exercida por atores sociais externos à organização. A maior parte dos entrevistados, alegou que o processo sucessório ainda não tem sofrido influências externas. Alguns alegaram que ocorre uma pequena influência, a qual se restringe ao momento da indicação da composição da nova diretoria, ocasião em que são realizadas discussões com a comunidade para o levantamento de possíveis candidatos. O que permite concluir que as associações pesquisadas não estão voltadas a um relacionamento intenso com seus *stakeholders*, os quais não jogam um papel significativo nos processos sucessórios. Isso é paradoxal, os empreendimentos sociais são, em tese, entidades criadas para atender necessidades da sociedade abrangente, particularmente das comunidades de inserção, com as quais deveriam criar e manter um vínculo estreito e estável.

Em alguns casos pesquisados, houve informações acerca da preocupação dos parceiros destes empreendimentos com este isolamento, o que pode vir a ser uma pressão positiva, no sentido de provocar mudanças nos processos sucessórios, principalmente se tal pressão for proveniente de entidades financiadoras e organizações empresariais e públicas que elegem essas organizações para realizar suas alianças estratégicas. Nesta perspectiva, a literatura alerta sobre a necessidade das organizações reconhecerem os diferentes grupos envolvidos

com o empreendimento e seus interesses específicos (DONALDSON e PRESTON, 1995) de forma a catalisar, favoravelmente, contribuições externas para a condução da sucessão.

O Quadro 4 sintetiza a análise referente aos principais aspectos identificados do processo sucessório na *dimensão Ambiente*, na qual observou-se que os empreendimentos pesquisados ainda restringem as atividades de sucessão ao contexto internos das organizações:

Quadro 4 - Principais aspectos identificados na análise da dimensão Ambiente

FASES	Associações	INFLUÊNCIAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>		
		Comunidade	Parceiros	Fornecedores e clientes
Institucionalização	16 Associações	Não	Não	Não
Descentralização	13 Associações	Não	Não, mas demonstram interesse nas informações sobre o processo sucessório	Não
Conglomerado Social	3 Associações	Sim, por meio dos conselhos comunitários	Não	Não

FONTE: elaborado pelas autoras

Sintetizando os Resultados

Para *descrever a estrutura do processo sucessório nas associações pesquisadas e analisar suas principais características*, foi proposto um modelo tridimensional de análise, o qual pode ser considerado como um dos produtos deste estudo, visto que a carência de bibliografia e pesquisas específicas sobre este tema exigiu uma abordagem exploratória que resultasse em proposições para trabalhos mais avançados e para o aperfeiçoamento das práticas de gestão adotadas pelos empreendimentos sociais. A relevância do modelo está na sua abrangência, ou seja, sua capacidade de capturar, em uma mesma arquitetura, as contribuições de diversas abordagens e autores, sem perder o foco na organização e na disposição de variáveis determinantes para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

As características da sucessão nos empreendimentos pesquisados foram associadas simultaneamente a dois eixos analíticos: o primeiro constituído pelas três dimensões do modelo, obtidas do referencial teórico sobre gestão da sucessão, que são: Indivíduo, Organização e Ambiente. O segundo, advindo da teoria de ciclos de vida das organizações adaptada às organizações da sociedade civil, para o qual os empreendimentos sociais podem apresentar três fase de desenvolvimento - *Institucionalização, Descentralização, Conglomerado Social* - às quais correspondem tipos-ideais de liderança. Estes parâmetros de análise permitiram identificar uma relação dialética entre o processo sucessório e as fases de desenvolvimento do empreendimento.

Os resultados apontaram algumas características comuns aos processos sucessórios vivenciados pelas 32 associações pesquisadas, demonstrando ser o tempo de existência, aliado à fase de desenvolvimento organizacional em que se encontra o empreendimento, fatores influenciadores da estruturação desse processo. Os dirigentes das associações mostraram-se conscientes da importância de planejar e de gerenciar a sucessão, mas ainda não dispõem de ferramentas estruturadas para isso nem, tampouco, demonstraram iniciativas de buscar esse tipo de aperfeiçoamento. Atribuem importância à gestão compartilhada desse processo como forma de conciliar expectativas tanto do público interno, quanto do público externo, porém isto é realizado apenas com base em relações pessoais e não como procedimentos formais de gerir o relacionamento da entidade com seus *stakeholders*.

Recorrendo à literatura especializada utilizada como referencial da pesquisa é possível tecer algumas recomendações para o processo sucessório desses empreendimentos, para superarem os desafios da sucessão. Para a dimensão *Indivíduo* recomenda-se: intensificar o fluxo de comunicação com vistas a obter um maior envolvimento e comprometimento de todos; clarificar objetivos e expectativas; compartilhar o planejamento; qualificar as futuras lideranças em quatro vertentes - conhecimentos, habilidades, competências e posturas. A presença dos fundadores e de antigos dirigentes como conselheiros formais ou informais, pode ser um elemento reforçador dos padrões culturais da organização e uma fonte de inspiração para a formação de novas lideranças.

Na dimensão *Organização* evidencia-se a necessidade de conscientização de todos os atores para a importância do processo sucessório como gerador de oportunidades de crescimento, de aprendizado e de desenvolvimento para as pessoas e para o empreendimento; de construir, de forma participativa, as diretrizes e estratégias organizacionais; e, de elaborar o planejamento do processo sucessório fundamentado nos valores, na missão e na visão de futuro da organização. A formação de conselhos com participação comunitária, pode contribuir para a diminuição da dependência da figura do fundador, valorizando a relação da organização com a comunidade.

Para a dimensão *Ambiente* recomenda-se: o mapeamento dos principais *stakeholders* para criar canais de comunicação com todos eles, informando as possibilidades futuras e as mudanças em curso no empreendimento. Assim, facilitar a administração de resistências e aumentar a visibilidade das futuras lideranças e do próprio empreendimento, o que permite a construção e o fortalecimento de alianças.

Cumprе ressaltar, entretanto, que não existe uma fórmula mágica que impeça os conflitos e as incertezas desencadeados durante um processo sucessório, assim como, que não há um modelo único para a gestão da sucessão em empreendimentos sociais. Cada organização tem que construir seu próprio modelo na medida da sua identidade, que é dada pelos valores e pela missão que justificam o motivo de ser do empreendimento social. Para isto é indispensável que os dirigentes assumam um conceito de sucessão associado a desenvolvimento organizacional e não, simplesmente a uma “dança de cadeiras” ou disputa de poder. Com esta visão deverão armar-se de coragem e determinação para fazer do planejamento do processo sucessório uma atividade de crescimento e de mudança envolvendo todos aqueles que, no contexto interno ou no ambiente externo, acreditam na missão do empreendimento e estão dispostos a assegurar sua perenidade e o sucesso de sua atuação.

Referências Bibliográficas

- ADAMS, T. *Capturing the Power of Leadership Change - Using Executive Transition Management to Strengthen Organizational Capacity*. Annie E. Casey Foundation, Volume 1, Baltimore, Maryland, 2004.
- _____. *Staying Engaged, Stepping Up: Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors*. The Annie E. Casey Foundation. Executive Transitions Monograph Series. Volume 5, Baltimore, Maryland, 2006.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local** - Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. Rio de Janeiro: UFRJ/FINEP/SEBRAE/CNPQ, 2002.
- ARRUDA, M. Economia Solidária e o Renascimento de uma Sociedade Humana Matrística. In: IV FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. Mumbai-Índia, 16-21 jan. 2004. **Anais...** Mumbai, 2004.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias** – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor. São Paulo, Editora Futura, 2001.
- _____. *et al. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship: Theory and Practice*. v30, n.1, Jan. 2006, pp.1-22..
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.

- BOSCHÉE, J. *Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs*. Madison. **Non Profit World**, v.19, n.4, July/August 2001.
- BRINCKERHOFF, P. C. **Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development**. New York, USA: Library of Congress, 2000.
- BUTLER, B. **Corporate Governance in the Public Sector**. Annual Public Sector Symposium, Queensland, Australia, 4(16), June 2004.
- CAMPBELL, A. *Stakeholders: the Case in Favour*. **Long Range Planning**, London, v. 30, n.3, June, 1997. p. 446-449.
- CHAIT, R.P. *et al.* **The Effective Board of Trustees**. Phoenix: Oryx Press, 1993.
- COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- COMINI, G. M.; FISCHER, R. M. *When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs*. **International Leadership Journal**. Volume 1, Issue 2, March 2009.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: *May 30, 2001*.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. **Academy of Management Review**. Ada, v.20, n.1, p.65-91, 1995.
- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Proposta para Avaliação de Maturidade no Processo Sucessório de Empresas Familiares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2002a.
- _____. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M.T. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002b, p. 147-164.
- _____. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005.
- _____. *Organizational culture in social enterprise*. In: **SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006a.
- _____. Palestra sobre Responsabilidade Social. In: **IV CONFERÊNCIA INTERAMERICANA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: Um bom negócio para todos**. Salvador - Bahia: 12 dez. 2006b.
- _____. *Creating social and economic value*. In: **SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006c.
- _____. *Governance in social enterprise*. In: **SEKN - Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006d.
- FOMBRUN, C. *et.al.* *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*. **Business and Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, 105: 1 p. 85-106, 2000.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- GERSICK K. E. *et al.* **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 1997
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003.
- KNOKE, D. **Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations**. New York: Aldyne de Gruyter, 1990.
- KUNREUTHER, F.; CORVINGTON, P. A. **Next Shift: Beyond the Nonprofit Leadership Crisis**. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, Volume 2, New York, NY., 2007.
- LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso. In: X SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

- LISBOA, A. **Os desafios da Economia Popular e Solidária.** Disponível em: <<http://www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/txt/desafios.doc>>. Acesso em: 15/10/09.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.* *Academy of Management Review.* v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. *Social Entrepreneurship: What are We Talking About? A Framework for Future Research.* *IESE Business School* - University of Navarra. Working, n. 546, mar. 2004.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MENDONÇA, L.R.; MACHADO FILHO, C.A.P. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 39, n. 4, p. 302-308, out/nov/dez 2004.
- MIDDLETON, M. *Nonprofit boards of directors: beyond the governance function.* In: POWELL, W. W. **The nonprofit sector: a research handbook.** New Haven CT: Yale University Press, 1987.
- MINDLIN, Sérgio Ephim. **A Governança de Fundações e Institutos Empresariais: Um Estudo Exploratório.** São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MORT, G. S. *et al.* *Social entrepreneurship: towards conceptualisations.* **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector**, v.8, n 1. p. 76, fev. 2003.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez., 2005
- _____. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias.** Franca, 2003. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Universidade Estadual Paulista – UNESP.
- RANDALL ,G. *et al.* **Executive Director Tenure and Transition in Southern New England - New England Executive Transitions Partnership.** January 2004.
- REFICCO, E.; GUTIERREZ, R. *Leadership in Social Enterprise.* In: **SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica.** Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006.
- ROWLEY, T. J. *Moving beyond dyadic ties: A Network theory of stakeholders influences.* **Academy of management Review.** Vol. 22, Nº 4, p. 887-910, 1997.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5 – 11, jan./mar. 1998.
- SANDAHL, Y. **Stepping Up or Stepping Out: A Report on the Readiness of Next Generation Nonprofit Leaders.** October 2007.
- SATHLER, L. **Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil.** São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1986.
- SILVA, A. L. de P. **Governança Institucional: Um Estudo Do Papel E Da Operação Dos Conselhos Das Organizações Da Sociedade Civil No Contexto Brasileiro.** São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- SILVA, H. E. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI.** Disponível em: <<http://www.daeln.ct.utfpr.edu.br/~denisedavid/aulas/empreendedorismo/EmpreendedorismoXXI.doc>>. Acesso em: 21/10/2009.
- STONE, M. M.; OSTROWER, F. *Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance.* **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.** v. 36, n. 3, September 2007, p. 416-438.
- TEEGARDEN, P. H. **Nonprofit executive leadership and transitions survey** - Annie E. Casey Foundation. 2004.
- WOLFRED, T. **Building Leaderful Organizations: Succession Planning for Nonprofits.** The Annie E. Casey Foundation. Executive Transition Monograph Series. Vol. 6, 2008.
- _____. **Stepping Up: A Board's Challenge in Leadership Transition.** Third Sector New England, Boston, MA (Volume 9, Issue 4). 2002.