

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

**REDES ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA PARA A
SUSTENTABILIDADE DE UMA ONG EM UBERLÂNDIA-MG**

**UBERLÂNDIA
2005**

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

**REDES ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA PARA A
SUSTENTABILIDADE DE UMA ONG EM UBERLÂNDIA-MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

UBERLÂNDIA - MG
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

S725r Sousa, Edileusa Godói de / 1963-
 Redes organizacionais: perspectiva para a sustentabilidade de uma
 ONG em Uberlândia-MG / Edileusa Godói de Sousa. - Uberlândia, 2005.
 232f.
 Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Progra-
 ma de Pós-Graduação em Administração.
 Inclui bibliografia.
 1. Organizações não-governamentais - Teses. 2. Gestão de empresas -
 Teses. I. Valadão Junior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de
 Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.8 (043.3)

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

**REDES ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA PARA A
SUSTENTABILIDADE DE UMA ONG EM UBERLÂNDIA/MG**

Esta dissertação foi submetida à banca avaliadora do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Uberlândia, 16 de dezembro de 2005.

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.
Valdir Machado Valadão Júnior (orientador)
UFU - Universidade Federal de Uberlândia

Prof^ª. Dra.
Stella Naomi Moriguchi
UFU - Universidade Federal de Uberlândia

Prof^ª. Dra.
Mônica de Fátima Bianco
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

À minha mãe, Maria de Sousa Marques e ao meu pai, Oswaldo Marques de Godói pela difícil jornada de suas vidas, mas sempre presentes na minha formação, por acreditarem em meus vãos.

AGRADECIMENTOS

Para fazer jus a todos que contribuíram de alguma forma com esta dissertação, a relação de agradecimentos teria de ser muito mais extensa do que a que faço neste espaço, pois o apoio recebido vai muito além da formação que adquiri nestes dois anos de mestrado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr. por sua dedicação, sua competência, sua compreensão em meus momentos de dúvidas e dificuldades, nos quais esteve sempre presente com as suas valiosas orientações e palavras de apoio, e acima de qualquer coisa, por sua simplicidade e humildade, qualidades somente inerentes a pessoas mais do que especiais.

À Prof^a Dra. Kárem Cristina de Sousa Ribeiro meus agradecimentos especiais, por ser amiga e grande incentivadora de minha carreira acadêmica, por confiar em mim e a ensinar a não temer o novo e o desconhecido.

Às professoras Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá e Dra. Stella Naomi Moriguchi pelas orientações iluminadoras durante o Exame de Qualificação.

Aos professores do Curso de Mestrado que me ensinaram muito além dos conteúdos formais.

Aos colegas de mestrado pelas discussões que nos fizeram a ver além dos horizontes, e por compartilharem tantas alegrias, comemorações e angústias. Meus agradecimentos especiais para Jacqueline, Anna Carolina, André, Pedro e Rodrigo.

Agradeço aos meus colegas do grupo de estudo e de pesquisa sobre o terceiro setor pelas centenas de horas de convívio e aprendizagem.

Aos funcionários da FAGEN, em especial à Carla Abreu, sempre pronta a nos atender e oferecer uma palavra de carinho.

À direção do LAR de Amparo e Promoção Humana, em especial à diretora presidente voluntária, Sra. Icanusa Marques Bittar, que abriu as portas da instituição e possibilitou o conhecimento de dados em nível detalhado para a realização deste estudo. Meus agradecimentos especiais aos 150 atendidos que prontamente aceitaram a ser entrevistados, aos 17 coordenadores de setores, sem os quais este trabalho não seria possível de ser concluído, ao diretor financeiro voluntário do LAR, Prof. Dr. Maurício Martins, e aos responsáveis pela área de Controladoria e Patrimônio pela colaboração em disponibilizar as informações e pelo carinho com que me acolheram durante a execução desta pesquisa, enfim, a toda equipe do LAR.

À Prof^a Dra. Mônica de Fátima Bianco por ter aceitado o convite para compor a Banca Examinadora.

À CAPES pelo auxílio da bolsa de estudo nos últimos nove meses do Curso de Mestrado.

À Universidade Federal de Uberlândia, por intermédio da Faculdade de Gestão e Negócios, pela acolhida para o meu crescimento pessoal e profissional.

Enfim, a todos os amigos que deram seu apoio a este desafio, o meu carinho pela amizade e aprendizagem contínua.

A todos aqui não citados, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

À Deus, o grande criador, por ter me dado o dom da persistência.

O pensamento parece uma coisa à-toa

Mas como é que a gente voa

Quando começa a pensar...

(Lupicínio Rodrigues)

RESUMO

O terceiro setor passa por um período de mudanças, em face de crescente problematização social, redução dos investimentos públicos no campo social, crescimento das organizações do setor e da participação das empresas no investimento em ações sociais. Em vista disto, há um aumento da incerteza e da insegurança nas organizações do setor, que para sobreviverem necessitam adaptarem-se, reestruturarem-se, flexibilizarem-se e buscarem permanentemente formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente. Assim, as organizações não-governamentais estão diante do desafio de pensar continuamente as suas relações: com organizações do mesmo setor, com organizações do Estado e com empresas, de forma a aumentar a sinergia entre uma e outra e a aprofundar a reciprocidade destas relações. Com isto, ganha terreno o termo redes organizacionais, ensejando a parceria como forma de sustentabilidade das organizações do terceiro setor. É neste contexto que se insere a discussão deste trabalho. O objetivo foi investigar a viabilidade de redes intersetoriais e interorganizacionais como perspectiva de sustentabilidade para uma organização não-governamental. Para atender a este propósito, inicialmente foram realizadas algumas reflexões acerca do terceiro setor, com ênfase nas organizações não-governamentais. Em sequência, foi construída uma base conceitual onde foram resgatados os conceitos e definições de sustentabilidade e redes organizacionais. Por fim, apresentou-se um estudo de caso na ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, localizada em Uberlândia-MG. A escolha desta instituição se justifica pelo fato dela se destacar perante outras da região em termos de número de atendimentos como também, quantidade de setores de atendimento e por adotar uma gestão baseada em redes organizacionais, tanto para a sua sustentabilidade como para sua expansão, o que vem ao encontro das dimensões de análise desta dissertação. As categorias de análise que conduziram o estudo empírico foram orientadas pelas dimensões: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade cultural, e ainda, as formas, a natureza das relações entre os parceiros e os tipos de articulações nas redes organizacionais. Os procedimentos metodológicos utilizados foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem predominante foi qualitativa, especificamente, de caráter descritivo qualitativo. Para a coleta de dados adotou-se as técnicas de entrevista semi-estruturada, a observação direta e a análise de documentos. Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação. Os resultados da pesquisa apontam que a captação e disponibilização dos recursos oriundos das redes organizacionais são um desafio constante para a organização estudada. Tudo indica que quando há um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos por parte dos parceiros, o encontro que deveria ser pautado na cooperação, passa a ser um encontro de prestação de serviços. Contudo, tudo leva a crer que, aquelas organizações que conseguem uma maior aproximação, principalmente, com o poder público, ao suprir parte da demanda deste, oferecendo atendimento com qualidade, têm perspectiva maior rumo à sustentabilidade, por terem o acesso a recursos fundamentais na implantação de seus projetos sociais. Entretanto, no desenvolvimento sequencial destas ações, possivelmente, estão muitos desafios ainda para a organização, principalmente em encontrar e sustentar os elos articuladores de uma pluralidade de relações.

Palavras-Chave: gestão, organizações não-governamentais, redes, sustentabilidade.

ABSTRACT

The third sector is going through a period of changes due to growing social problems, reduction of public investments in the social area, growth of the organizations in this sector, and companies' investment in social actions. Hence, there is an increase in uncertainty and insecurity of the organizations in this sector, which need to adapt, restructure, become more flexible, and permanently search for ways to innovate according to the new configurations of the environment. Thus, non-governmental organizations are facing the challenge of having to continuously think about their relationships with other organizations of the same sector, with State organizations, and with companies in order to increase the synergy between one and the other and to deepen the reciprocity of these relations. Therefore, the term "organizational networks" gains ground, offering opportunities for partnership as a means of sustainability of third-sector organizations. The discussion of this work is placed in the former context. The aim was to investigate the feasibility of inter-sector and inter-organizational networks aspiring a sustainability perspective for non-governmental organizations. At first, ponderings over the third-sector were made emphasizing non-governmental organizations. Secondly, a conceptual basis was constructed to bring back the concepts and definitions of sustainability and organizational networks. Finally, a case study of the NGO "*LAR de Amparo e Promoção Humana*" in the town of Uberlândia – MG was presented. This institution was chosen due to its projection in the number of people assisted, the variety of sectors that assisted these people and for adopting a management based in organizational networks regarding not only its sustainability but also its expansion, which is linked to the purpose of this analysis. The analysis categories that conducted the empirical study were guided by the following: economic sustainability, social sustainability and cultural sustainability, as well as the forms, the nature of the relationship between the partners, and the sorts of connections in the organizational networks. Applied methodological procedures were used instead of experimental ones. The predominant approach was qualitative, more specifically, descriptive qualitative. Semi-structured interview techniques, direct observation and document analysis were used for gathering data. The triangulation technique was used for data analysis and interpretation. The research results show that the gathering and availability of resources from organizational networks are a permanent challenge for the organization studied. As far as this study suggests, when there is a set of norms, rules and procedures pre-established by the partners, the meeting, which should be based on cooperation, ends up being a meeting for providing services. However, we are led to believe that those organizations which achieve a greater proximity especially to the Public Power, supplying part of the Government's demand by offering quality assistances, have a higher sustainability perspective for having access to fundamental resources in implementing its social projects. In spite of that, in the following development of these actions, there are still possibly many challenges for the organization, especially related to finding and sustaining the articulate bonds of a variety of relationships.

Keywords: management, non-governmental organizations, networks, sustainability

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Trajatória histórica do terceiro setor no Brasil.....	27
Quadro 2 -	Fases de desenvolvimento de uma ONG.....	41
Quadro 3 -	Síntese de características básicas da sustentabilidade.....	44
Quadro 4 -	Tipos de relações que podem ajudar na sustentabilidade de uma organização.....	47
Quadro 5 -	Dimensões e indicadores de sustentabilidade.....	51
Quadro 6 -	Eixos de análise para a sustentabilidade das ONG's.....	52
Quadro 7 -	Noções associadas ao conceito de rede.....	56
Quadro 8 -	Tipologia de redes.....	60
Quadro 9 -	Características das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais.....	62
Quadro 10 -	Características típicas de cada setor.....	64
Quadro 11 -	Alguns princípios dos três setores.....	65
Quadro 12 -	Formas de vínculos adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles..	67
Quadro 13 -	Algumas estratégias adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles..	68
Quadro 14 -	Paralelo entre organizações empresariais e organizações sociais.....	70
Quadro 15 -	Panorama geral do LAR de Amparo e Promoção Humana.....	92
Quadro 16 -	Constituição Jurídica do Lar de Amparo e Promoção Humana.....	97
Quadro 17 -	Principais fontes de recursos do LAR e participação percentual.....	98
Quadro 18 -	Tipos de reuniões realizadas dentro do LAR.....	114
Quadro 19 -	Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica.....	118

Quadro 20 - Admissões e rescisões no LAR no ano de 2004.....	120
Quadro 21 - Motivos das rescisões realizadas pelo LAR no ano de 2004.....	120
Quadro 22 - Programas implantados no LAR visando a saúde e segurança dos envolvidos.....	124
Quadro 23 - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade social do LAR.....	128
Quadro 24 - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural do LAR.....	138
Quadro 25 - Principais parceiros do LAR.....	140
Quadro 26 - Análise das formas, tipos e relação das parcerias do LAR com órgãos do primeiro setor.....	142
Quadro 27 - Análise das formas, tipos e relação de parcerias do LAR com organizações do segundo setor.....	148
Quadro 28 - Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com as Fundações...	151
Quadro 29 - Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com os parceiros do terceiro setor.....	154
Quadro 30 - Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores.....	157
Quadro 31 - Principais pontos fortes e pontos fracos das redes organizacionais.....	164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Evolução das ONG's.....	40
Figura 2 -	Algumas das principais pressões que atuam sobre as ONG's.....	46
Figura 3 -	Dimensões do conceito de sustentabilidade.....	48
Figura 4 -	Influência das dimensões da sustentabilidade.....	49
Figura 5 -	Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público.....	63
Figura 6 -	Localização das unidades do Lar de Amparo e Promoção Humana na cidade de Uberlândia.....	92
Figura 7 -	Organograma funcional do LAR.....	94
Figura 8 -	Características da organização em estudo e análise do contexto em que está inserida.....	99

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR.....	21
2.1 ONG's: em busca de uma identidade.....	37
3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS.....	43
3.1 Princípios gerais de sustentabilidade aplicáveis a organizações não- governamentais.....	45
4 REDES ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NÃO- GOVERNAMENTAIS.....	55
4.1 Aplicação dos conceitos e classificação de redes no ambiente das ONG's.....	61
4.1.1 Redes Intersetoriais.....	62
4.1.2 Redes Interorganizacionais.....	71
4.1.3 Redes Intraorganizacionais.....	74
5 METODOLOGIA.....	76
5.1 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa.....	77
5.1.1 Em relação a natureza.....	77
5.1.2 Em relação a forma de abordagem.....	78
5.1.3 Em relação ao objetivo proposto.....	80
5.1.4 Em relação aos procedimentos adotados.....	80
5.1.4.1 A pesquisa empírica.....	81

5.2	O processo de condução da pesquisa empírica.....	83
5.2.1	A escolha da organização.....	83
5.2.2	Contato com a organização.....	84
5.2.3	O período de levantamento da pesquisa.....	84
5.2.4	A coleta de dados.....	84
5.2.4.1	Pesquisa documental.....	85
5.2.4.2	Observação direta	85
5.2.4.3	Entrevista qualitativa.....	86
5.2.4.4	Sujeitos da pesquisa.....	87
5.2.5	A análise e interpretação dos dados.....	87
5.3	Limites da pesquisa.....	88
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	90
6.1	Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de sustentabilidade.....	103
6.1.1	Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica do LAR.....	103
6.1.2	Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade social do LAR.....	119
6.1.3	Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural do LAR.....	129
6.2	Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de redes organizacionais...	140
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	159
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

1 INTRODUÇÃO

[...] somos fazedores de quebra-cabeças. A tarefa é buscar as peças que estão faltando para completar o modelo que a imaginação criou.

Rubem Alves

Na atualidade há um vasto campo de interrogações advindo de uma série de problemas globais que permeia o dia-a-dia da humanidade: tragédias, violência, fome, miséria, preconceitos e todas as espécies de conflitos. Neste cenário, os saberes estão fragmentados numa constelação de concepções, de valores e de percepções.

De modo que, as preocupações com o social adquirem suprema importância e, conseqüentemente, o tema **terceiro setor** ganha relevância no contexto da sociedade contemporânea, por mobilizar particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas na busca do bem-estar social. Fernandes (1994, p. 20) confere tal importância ao setor ao afirmar que “[...] se pode falar de uma ‘virtual revolução’ a implicar mudanças gerais nos modos de agir e pensar.”

A crescente exposição do termo terceiro setor na mídia, nas esferas políticas, econômicas e sócio-culturais e nos debates acadêmicos, nos remete a um cenário de **possibilidades** ao identificar o setor como um espaço privilegiado de mudança humana (DRUCKER, 1997); de incorporação e de reinserção profissional de mão-de-obra (RIFKIN, 1995; MARCOVITCH, 1997; SALAMON, 1998; VALADÃO JR., 2003); de **desafios** diante de um campo marcado por uma irreduzível diversidade de atores e formas de organização (CARDOSO, 1997); e de **limites** devido ao otimismo exagerado e crença na superioridade da

ação fora da esfera do Estado, fundamentados nas “virtudes naturais” das organizações do terceiro setor (FALCONER, 1999).

Para Valadão Jr. (2003, p. 90), “[...] as organizações de terceiro setor têm-se sobressaído no cenário institucional, porque ocupam o espaço de promotoras de bem-estar social relegado a segundo plano pelo Estado neoliberal, no conjunto de suas políticas.”

Já Sampaio (2005) apresenta as organizações do terceiro setor como “células vivas”. Esta analogia é feita no sentido de sinalizar a importância delas para a promoção humana.

Como no mundo biológico, a maioria das Organizações do Terceiro Setor quando é criada, por um pequeno grupo de pessoas que buscam alguma ação no ecossistema, motivado pela indignação, funciona como a célula com todas as macromoléculas e com suas funções específicas. Enquanto ela é apenas uma, se relaciona com o sistema maior retirando energia, transformando e devolvendo de diversas formas de acordo com sua missão transformadora. O desenvolvimento dessa célula e sua multiplicação dependerão de sua capacidade de retirar cada vez mais energia do ecossistema e dos seus resultados como órgão transformador desse ecossistema. (SAMPAIO, 2005, p.1)

Ao passo que, para Salamon (1997, p. 91) o terceiro setor permanece “[...] um ecossistema frágil, vulnerável às ameaças externas, incerto quanto às suas fontes de apoio, imperfeitamente firmado e legitimado, não raro ameaçado pelos seus próprios sucessos.”

Deste modo, um dos maiores desafios da sociedade é constituir organizações sustentáveis. Assim, o termo **sustentabilidade** adquire importância-chave, principalmente, no contexto do terceiro setor – composto por aquelas organizações que não fazem parte do Estado (primeiro setor) nem do mercado (segundo setor) – uma vez que, a sobrevivência das organizações do setor se relaciona a uma série de variáveis que envolve tanto aspectos financeiros, gerenciais, quanto à dimensão humana.

Em vista disto, as organizações do terceiro setor estão diante do desafio de pensar continuamente as suas relações: com organizações do mesmo setor, com organizações do Estado e com empresas, de forma a aumentar a sinergia entre uma e outra e a aprofundar a

reciprocidade destas relações. Com isto, ganha terreno o termo **redes organizacionais**, ensejando a parceria como forma de **sustentabilidade** das organizações do terceiro setor.

Assim, para esta dissertação, aflora o desafio de analisar e discutir as parcerias feitas por organizações do terceiro setor dentro do próprio setor, com o Estado e com as empresas privadas. Ou seja, “[...] o encontro entre a lógica governamental, marcada pela permanência e universalidade das políticas, e a lógica da sociedade civil, marcada pela defesa de interesses específicos e experimentação de formas inovadoras de ação.” (CARDOSO, 1997, p. 9); e a lógica do mercado que atua por intermédio do “[...] enfoque monológico, estratégico, no qual suas ações são calculadas e utilitaristas [...]” (TENÓRIO, 1999, p. 100).

Numa imagem metafórica, propõe-se a pensar este desafio como um “quebra-cabeças”, difícil de montar se a articulação de cada peça não for guiada ao menos pelo esboço do desenho total. Uma vez que, ao se deparar com as peças, é possível se pensar que haja uma lógica naquilo tudo, embora não se consiga enxergar a interligação delas. As peças soltas formam um grande amaranhado de linhas estranhas e desconexas. Ao passo que, ao partir da idéia-base que deve haver uma ordem no “quebra-cabeças”, ou seja, ele deve formar algo familiar, seja uma paisagem, um mapa ou uma figura humana, basta analisar cada peça para se ter uma idéia acerca do todo, em outras palavras, o todo deve conter a parte, assim como a parte deve estar no todo.

O uso desta analogia, ao se discutir sobre as relações entre uma organização do terceiro setor e organizações dos demais setores, nos remete ao **Ser Humano** como a figura central. Compreende-se que o ponto de partida para o entendimento das diferentes relações que se configuram no amplo contexto social deva ser a percepção do Ser Humano como um todo. “O ser humano é ser-no-mundo e com-o-mundo; ao conhecê-lo, nos conhecemos; ao agir sobre ele, nos transformamos; ao nos inserirmos nele, crescemos.” (PEREIRA, 1991, p.11).

Tudo indica ainda, que ao discutir o termo **redes organizacionais** no contexto do terceiro setor é necessário, além da compreensão da natureza humana, compreender também a configuração das relações entre os componentes que determinam as características essenciais do setor e as relações desses componentes com o meio. Seria a percepção de uma rede de relações, que Capra (1996) chamou de a “Teia da Vida”.

Em outras palavras, para se ter uma idéia sobre redes organizacionais, em um primeiro momento, é necessário compreender as relações que se dão entre pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos estabelecendo acordos de cooperação, de alianças e reciprocidade - independentemente do setor atuante - em torno de causas afins numa teia inseparável de relações, que Silva (2005a, p. 6) denominou de “destino compartilhado”. Isto seria para Carbonari (1999, p.4): “compartilhar a utopia de um mundo mais humano como horizonte ético, mobilizador da ação presente, e como construção presente de um horizonte estética e politicamente mais humano.”

Portanto, esta dissertação tem como tema o **terceiro setor**. E para fins deste estudo foi feito um recorte num dos conjuntos que compõem o setor: as **organizações não-governamentais (ONG's)**, e dentre estas o foco é para àquelas voltadas à **prestação de serviços assistenciais à comunidade**, por se tratar do conjunto mais vulnerável às oscilações das fontes de financiamento tradicionais e que dificilmente gera receitas próprias, devido seu caráter eminentemente assistencial.

O objeto de análise para esta dissertação é uma **ONG localizada no município de Uberlândia-MG** que foi fundada em 1983, o **LAR de Amparo e Promoção Humana**.

O **LAR** atualmente, com oito unidades e 17 setores de atendimento, beneficia mais de 26.500 pessoas no município de Uberlândia entre gestantes, crianças, adolescentes, adultos e idosos.

A meta da organização, por meio do projeto Lares Solidários - Rede de Desenvolvimento Social é chegar a mais 100 unidades espalhadas por todo o estado de Minas Gerais.

A perspectiva é de beneficiar cerca de 1.056.000 (um milhão e cinquenta e seis mil) pessoas, o que corresponde, conforme estatísticas do governo estadual, a 5,9% da população de Minas Gerais e 22,5% dos mineiros que vivem abaixo da linha da pobreza.

Para este desafio, o LAR conta com a parceria da comunidade, do poder público, do setor empresarial e de organismos nacionais e internacionais. Atualmente, além da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), os principais parceiros dos projetos da organização são: Grupo Martins, Tribanco, Sadia, Triang Internet Provider, Fundação VITAE, Fundação Cargil Agrícola S/A, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Centro Universitário do Triângulo (UNITRI) e a ONG LAR Fabiano de Cristo.

Portanto, a escolha da organização para objeto de estudo desta dissertação, se justifica pelo fato da ONG em questão se destacar perante outras da região em termos de número de beneficiários como também, quantidade de setores de atendimento, e principalmente, por adotar uma gestão baseada em redes organizacionais tanto para a sua sustentabilidade como para sua expansão, o que vem ao encontro com as dimensões de análise desta dissertação.

As considerações feitas até este momento objetivam uma problematização inicial: **como a sustentabilidade da ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, localizada em Uberlândia-MG, tem sido possível a partir de redes de relações intersetoriais e interorganizacionais?**

Este questionamento que motiva esta dissertação e, embora não se tenha a pretensão de esgotar ou trazer respostas definitivas a esta questão, oferece o eixo que direciona este estudo.

Por se tratar de uma questão ampla, foi necessário delinear duas unidades de análise subdivididas em algumas dimensões:

- a) **sustentabilidade** - para efeito deste estudo, adota-se como noção de sustentabilidade aquela que se baseia no tripé: **sustentabilidade econômica, sustentabilidade social, e sustentabilidade cultural**;
- b) **redes organizacionais** - para esta dissertação, o conceito de redes organizacionais está relacionado com a noção de parceria, compartilhamento e cooperação nas relações **intersectoriais e interorganizacionais**.

Ao tomar como referência o problema de pesquisa formulado, o objetivo geral do estudo foi: **investigar o processo de articulação de redes intersectoriais e interorganizacionais como condição de sustentabilidade para uma organização não-governamental: o LAR de Amparo e Promoção Humana**.

Para viabilizar o alcance do propósito do objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) explorar elementos que permitam a reflexão e o debate sobre o terceiro setor, e o entendimento do contexto no qual estão inseridas as ONG's;
- b) identificar e analisar algumas proposições básicas sobre os princípios gerais de sustentabilidade econômica, social e cultural aplicáveis às ONG's;
- c) identificar e analisar as formas, a natureza das relações entre os parceiros e o tipo de articulações das redes organizacionais que possibilitam o desenvolvimento e a atuação de uma organização não-governamental;

A importância do estudo sobre o terceiro setor faz-se mais presente em um momento de expansão e redefinição do papel deste setor. Se antes os segmentos mais dinâmicos do terceiro setor mantiveram-se à distância do Estado, atualmente, parece que estes vêm assumindo atribuições muito mais complementares do que opostas ao Estado. Neste processo de mudança, percebe-se um movimento rumo à busca da colaboração trans-setorial entre a sociedade civil (terceiro setor), Estado (primeiro setor) e mercado (segundo setor) em iniciativas para o desenvolvimento social.

Assim, um argumento que favorece o estudo do terceiro setor sob a perspectiva das redes organizacionais é o fato de que, quando se trata de resolver problemas e atender a demandas sociais, entende-se que deve haver interdisciplinariedade. Para tanto, a parceria, o compartilhamento, a cooperação tornam-se necessários. O que nos remete a uma reflexão no âmbito das redes organizacionais, numa perspectiva de sustentabilidade para as organizações do terceiro setor.

Um outro aspecto que justifica este estudo é que, apesar do uso cada vez mais comum da expressão terceiro setor, pouco se conhece sobre as organizações que o compõem.

Fischer e Falconer (1998), ao constatarem algumas dificuldades na consolidação de parceria entre o Estado e organizações do terceiro setor, argumentam que uma parcela desta dificuldade pode estar na indefinição do que é o terceiro setor, ou melhor, quais são as características das organizações que podem ser consideradas como componentes do mesmo.

Portanto, há ainda, aspectos obscuros e um intenso debate ideológico sobre as relações das organizações do terceiro setor junto ao Estado, às empresas privadas e dentro do próprio setor. Em vista de que, este debate ainda não conta com o necessário suporte de fatos documentados, o que justifica assim a necessidade de pesquisas sobre as organizações que compõem o terceiro setor e suas relações intersetoriais e interorganizacionais.

Deste modo, esta dissertação contribui em parte, para a reflexão das novas demandas da realidade das organizações do terceiro setor na busca de sua sustentabilidade, ao realizar um estudo de caso em uma organização não-governamental com sede em Uberlândia-MG, com o propósito de conhecer e analisar as ações que podem estar alavancando, ou sua falta que esteja emperrando, o processo de constituição de redes organizacionais no terceiro setor.

Desta maneira, o processo de escolha para o desenvolvimento e elaboração desta dissertação, se deu em face da expectativa de contribuição com o desenvolvimento de estudos para a **área de concentração em estratégia e mudança organizacional**, uma vez que este trabalho fornece parâmetros essenciais para a inovação e o desenvolvimento da gestão organizacional, com foco nas organizações do terceiro setor, por indicar pontos de partida e direções rumo à formação de redes organizacionais.

Enfim, espera-se contribuir para a promoção do conhecimento, tanto para o setor acadêmico como para a capacitação de gestores para as organizações do terceiro setor, para a sociedade, para aspirações profissionais e para satisfação de convicções pessoais.

Para a estruturação deste estudo, a fundamentação teórico-empírica foi desenvolvida em sete seções, abrangendo referências que subsidiaram todo o processo de pesquisa e orientaram a compreensão e interpretação do conjunto de dados e informações coletadas.

Assim, nesta introdução foi realizada a exposição do tema e do problema abordado, bem como a definição dos objetivos geral e específicos, a justificativa e relevância da realização do estudo.

A segunda seção foi elaborada com o intuito de explorar elementos que proporcionem o entendimento do contexto das organizações não-governamentais (ONG's). Para isso foi realizada uma síntese teórica sobre o terceiro setor por intermédio de um debate conceitual que levou a uma análise da sua trajetória histórica, e ao entendimento do processo de sua configuração legal, e ainda, a uma exposição dos mitos que geram um conflito de

conceitos do setor, e finalmente, discutiu-se a diversidade das organizações que o compõem. Nesta mesma seção, foram realizadas algumas considerações sobre as definições de ONG's, e as razões históricas que levaram à formação destas organizações, e por último foram apresentadas algumas particularidades do seu processo de gestão.

A terceira seção abordou o conceito de sustentabilidade e também apresentou alguns princípios gerais na busca do entendimento da sustentabilidade de uma ONG.

Na quarta seção foram explorados o potencial e as limitações para o desenvolvimento da atuação do terceiro setor por intermédio das redes organizacionais. Foram apresentados: origens, conceitos, tipologias e modelos de redes; e a aplicação dos conceitos e classificação de redes no ambiente das ONG's.

Na quinta seção, foram traçados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica, os quais contemplaram inicialmente, a caracterização da pesquisa, tipo, metodologia de análise e modo de investigação. Na continuidade, procedeu-se a trajetória da pesquisa descrevendo os diversos momentos e ações que foram adotadas para a elaboração da pesquisa empírica.

A sexta seção contemplou um estudo de caso, onde num primeiro momento foi realizada a apresentação do objeto de estudo: uma ONG situada no município de Uberlândia-MG. Estão nesta seção os dados coletados que foram determinantes na correlação entre a base teórica e os resultados da pesquisa de campo, também realizada nesta seção.

A sétima seção apresentou as conclusões deste estudo, bem como recomendações a serem consideradas no desenvolvimento de redes organizacionais por parte de uma ONG na busca da sua sustentabilidade, e também a proposição de encaminhamento para novas pesquisas e algumas considerações finais.

2 AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR

Pensar não é eliminar conceitos, mas dinamiza-los experiencialmente.

Gendlin

O tema terceiro setor ainda gera muitas discussões. Esta afirmação tem como base vários aspectos: a falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis que as organizações que compõem o setor desempenha. Desta maneira, a própria idéia de um terceiro setor não está clara na maioria dos contextos.

O termo terceiro setor teve suas origens dentro do contexto de pesquisadores nos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus (COELHO, 2000). No Brasil, de acordo com alguns autores (FALCONER, 1999; COELHO, 2000), os pioneiros no uso do termo são Landim (1993) e Fernandes (1994).

Para Landim (1993) “[...] é difícil analisar as questões envolvidas nesse ‘terceiro setor’, em qualquer contexto nacional pensável, sem passar por igrejas e grupos religiosos, que aí representam sempre um papel de peso.” (LANDIN, 1993, p.7).

Ao mencionar ainda a referida autora, é oportuno notar que, em publicações posteriores, ela mostra descontentamento com o próprio termo terceiro setor ao colocar que:

[...] evocando não o conflito, mas a colaboração e a positividade da interação, o termo terceiro setor tende a esvaziar as dinâmicas politizadas que marcam, pela força das circunstâncias, a tradição associativista das últimas décadas e talvez da história do Brasil. (LANDIM; BERES, 1999, p.9)

No entanto, na percepção de Melo (2002), esta crítica não se refere ao termo terceiro setor em si, mas talvez ao fato de esta esfera englobar organizações bastante diversas e de o discurso em torno do terceiro setor ser permeado pela cooperação com organizações das demais esferas - Estado e mercado - o que pode acarretar cooptação. Para a autora, “[...] esta realidade ocorre independentemente da denominação ser terceiro setor, organizações da sociedade civil (OSCs), ou até mesmo, organizações não-governamentais (ONG’s).” (MELO, 2002, p. 44).

Já Fernandes (1994) se refere ao terceiro setor como aquilo que é “privado, porém público”. Diante dessa definição, Teodósio (2001) arrisca um trocadilho: ou aquilo que é “público, porém privado”. Segundo o autor, este trocadilho é usado para dizer que:

[...] terceiro setor assemelha-se ao Estado (primeiro setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, terceiro setor não equivale à iniciativa privada (segundo setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social. (TEODÓSIO, 2001, p. 86).

Entretanto, o referido autor se mostra insatisfeito com esta definição, ao dizer que ela é extremamente genérica, por isso, denota a complexidade e ambigüidade do conceito, visto que o “privado porém público” pode estar mais próximo do público, a exemplo de muitas organizações filantrópicas cujos recursos, metodologias e suporte originam-se quase na sua totalidade do Estado. Ou então, “público porém privado” muitas vezes pode estar mais próximo do privado do que do público, como é o caso de muitos projetos sociais vinculados a grandes empresas.

Uma outra definição do setor, um pouco menos complexa, também foi desenvolvida por Fernandes (1997, p. 27):

[...] o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade a práticas tradicionais 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.

Mesmo assim, o próprio autor diz que: “Essa definição soa um tanto estranha porque combina palavras de épocas e de contextos simbólicos diversos, que transmitem, inclusive, a memória de uma longa história de divergências mútuas.” (FERNANDES, 1997, p. 27). Essa colocação se refere ao termo filantropia que se contrapõe à caridade, assim como a cidadania ao mecenato. Para o autor, são diferenças que ainda importam, mas que parecem estar em processo de mutação, ou seja, recobrem-se parcialmente, alternando situações de conflito, de cooperação e de indiferença.

Portanto, tudo indica que a falta de consenso em torno do termo terceiro setor, às vezes dos próprios precursores no Brasil, pode ter explicação na sua origem. “[...] a construção do terceiro setor brasileiro, pode-se afirmar com segurança, deu-se de fora para dentro: de *fora do país* e de *fora do setor* para dentro dele.” (FALCONER, 1999, p. 10).

Melo (2002) advoga que, não é que o terceiro setor brasileiro tenha surgido efetivamente de fora do país e de fora do setor para dentro dele, mas tudo aponta que o uso do termo terceiro setor para se referir à realidade brasileira o tenha. Assim, para a mesma autora, prevalece a noção de que o termo terceiro setor contempla todo tipo de organização que não possui fins lucrativos, independente do foco em questões sociais, do interesse público ou coletivo.

Na literatura encontram-se várias denominações que, de um modo geral, fazem parte do setor: organizações não-governamentais (ONG's), setor sem fins lucrativos, setor independente, setor de caridade, setor voluntário, setor da sociedade civil, setor isento de impostos, setor associativo, economia social e tantas outras (LANDIM, 1993, 1999; FERNANDES, 1994, 1997; FALCONER, 1999; HUDSON, 1999; COELHO, 2000).

Particularmente, Coelho (2000, p. 58) considera que: “Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns.”

Desta forma, pode-se dizer que o conceito de terceiro setor é amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos, mencionados por alguns autores (CARDOSO, 1997; COSTA JÚNIOR, 1998; HUDSON, 1999): realidade complexa, extrema heterogeneidade e diversidade de atores e formas de organização. Assim mesmo, muitas tentativas de conceituação do termo terceiro setor se despontam na literatura.

Falconer (1999, p. 4) aponta que: “Mais do que um conceito rigoroso ou modelo solidamente fundamentado em teoria organizacional, política ou sociologia, o ‘terceiro setor’ no Brasil, é uma idéia força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo de ação.”

Na mesma direção, Drucker (1997, p. 14) afirma que: “As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada.”

Para complementar, Coelho (2000, p. 40) destaca que o terceiro setor é “[...] aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro, porém visam ao atendimento de necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas.”

E, Marteleto e Ribeiro (2001, p. 4) entendem o setor como “[...] um segmento de uma esfera pública não estatal, marcado pela lógica da sociedade civil, que se faz representar por uma variedade de atores sociais e formas de organização que experimentam modos de pensar e de agir inovadores.”

Uma outra forma de caracterizar o terceiro setor, discutida por Camargo *et al.* (2001), é considerá-lo um “meio-termo” do ambiente político-econômico, ou seja, um setor capaz de intermediar as relações entre o Estado e o mercado, no que tange às questões da melhora social. Para os autores “meio-termo” pode ser definido como:

[...] equilíbrio de valores, buscando entre os extremos opostos de uma ideologia, um caminho central conciliador, que seja composto por premissas de ambos os lados, de tal forma que harmonize ou até mesmo integre os elementos em debate, tendo em vista pontos comuns entre si. (CAMARGO *et al.*, 2001, p. 15)

Em linhas gerais, o arcabouço conceitual criado pelos autores citados foi completado por Silva (2001, p. 21), o qual percebe o terceiro setor como:

[...] um setor multicultural em que a coordenação é, sobretudo um problema de comunicação e não de controle, que necessita de recursos de mediação para sua multiplicidade de linguagens e que freqüentemente evoca valores para o entendimento comum. É um setor em que convive-se com alianças múltiplas e parciais, sem deixar de ser verdadeiras, envolvendo parceiros diversos segundo as circunstâncias, e no qual confrontos e compromissos fazem parte de sua dinâmica interna.

Esta percepção aponta para a existência de uma “teia” entrelaçada que coloca a comunicação como processo de tensão/negociação dentro de um construto social complexo dado pela multiplicidade de culturas e, conseqüentemente, de linguagens e valores. O conceito acima evidencia que o grande desafio dos gestores das organizações do terceiro setor está em lidar, simultaneamente, com a dinâmica interna da organização e a gestão das forças que mobilizam as práticas sociais.

Salamon (1997) fez uma análise a respeito dos desafios que o futuro poderia apresentar ao terceiro setor, os quais, em suma, foram os seguintes: da legitimidade; da eficiência; da sustentabilidade e da colaboração.

Dentre estes, atualmente, parece que os maiores desafios das organizações do terceiro setor são o da **sustentabilidade**, discutido em termos da sustentabilidade econômica, e da sustentabilidade do capital humano; e o desafio da **colaboração**. Para esse último, Salamon (1997) enumera que o primeiro é a colaboração do Estado, que segundo o autor, em países mais desenvolvidos tem se mostrado como um dos mais, ou o mais importante aliado do setor, e em outros países como o Brasil, por exemplo, o Estado por sua vez, quase sempre

se mostrou alheio e descomprometido com os objetivos do terceiro setor. Embora, conforme o autor, progressos recentes dão alguns motivos de esperança.

O segundo desafio citado pelo mesmo autor, é a colaboração com o setor empresarial, aonde a hostilidade e a desconfiança vêm de longo tempo.

Finalmente, o terceiro desafio é o de promover a colaboração nas esferas do próprio setor sem contudo deixar de lado as diferenças peculiares de cada ente pertencente ao setor.

Assim, em meio a estes desafios, o terceiro setor se configura em uma diversidade de formas e vínculos de relações. Na busca do entendimento destas relações e das mutações conceituais por que vem passando o terceiro setor na sociedade brasileira, é necessário olhar para a trajetória histórica de sua atuação.

Em nível mundial, a consolidação do terceiro setor pode ser atribuída a quatro crises: a do Estado do Bem-Estar; a do desenvolvimento; a do ambiental global; e a do socialismo, com a queda do Leste Europeu. Da mesma forma, os movimentos de mudanças estruturais tiveram influência no crescimento do terceiro setor, como a terceira revolução industrial, a revolução das comunicações e o crescimento econômico ocorrido nas décadas de 60 e 70, aumentando significativamente a classe média urbana (SALAMON, 1998).

No Brasil, segundo Fischer e Falconer (1998, p. 14),

O Terceiro Setor começa a se esboçar, no país, como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população.

Perante estas colocações, são sintetizadas no Quadro 1, na página seguinte, algumas das transformações por que vem passando o terceiro setor na sociedade brasileira.

Período	Tipo de Governo	Transformações
1889 – 1930	República Velha - Estado Oligárquico (Monopólio das Igrejas na área social)	- Até os finais do século XIX, quase tudo o que havia se consolidado no país em termos de assistência social, saúde e educação, constituía-se em organizações (sem fins lucrativos) criadas pela Igreja Católica, com o mandato do Estado. - A última década deste período é marcada pela crise das oligarquias e pela ascensão dos movimentos sociais urbanos: greve geral de 1917, anarco-sindicalismo, fundação do Partido Comunista, Movimento tenentista, entre outros.
1930 – 1964	República Nova - Estado Populista (Estado Corporativo reivindica seu lugar interveniente nas políticas públicas)	- O Estado construiu uma estratégia de atrelar as iniciativas autônomas e emergentes da sociedade civil, tornando-as aparelhos para-estatais a serviço do fortalecimento do Estado. - Com o final da Segunda Guerra Mundial, o Estado de Compromisso entrou em crise, provocada pela aliança do setor industrial com o capital estrangeiro, pelo fortalecimento dos sindicatos e da pressão popular pelas reformas de base, pelo início da Guerra Fria, que levou ao colapso a política de alianças, e pelo então recente regime democrático, instaurado pela Constituição de 1946.
1964 – 1988	República Militar - Estado de Exceção (O Estado busca assumir com exclusividade a gestão das políticas públicas)	- Este período é marcado pela ruptura do Estado com a sociedade e por uma postura controladora na área social, como nos demais setores. A Igreja, devido à sua tradição e força, preservou sua independência e constituiu-se o único espaço de atuação fora do controle direto do regime. - Os movimentos sociais autônomos ao regime cresceram e se desenvolveram sob a cobertura da Igreja e assumiram um caráter libertador, politizador e revolucionário. Para além dos sindicatos e partidos surgiram numerosas e "invisíveis" organizações civis, localizadas em bairros populares, constituindo-se talvez nos primeiros atores sociais verdadeiramente autônomos, em relação ao Estado, e, mais tarde, em relação à própria Igreja. A cooperação internacional financiava esses movimentos, posteriormente denominados de ONG's – Organizações Não Governamentais – cuja principal tarefa era a de resgatar a democracia e o estado de direito no país.
1988 – 2004	Nova República - Estado Democrático (Estado e sociedade buscando redimensionar seu papel nas políticas sociais)	- Este período foi legalizado formalmente com a Constituição de 1988, a qual estabeleceu como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. A lei, pela primeira vez, reconhecia que a tarefa pública é dever do Estado e da sociedade. Tratava-se de uma tentativa de construir o Estado a partir da sociedade e sob o seu controle. - O Estado busca, a partir de então, redefinir seu papel como fomentador das políticas sociais, mas não necessariamente como executor; procura diminuir o seu tamanho, na medida em que adota os princípios neoliberais, amplia e fortalece as organizações civis. - Nesse período, as ONG's ganham visibilidade e colocam-se diante da necessidade de buscar um novo posicionamento e uma nova institucionalidade frente à sociedade e ao Estado, considerando as conquistas democráticas alcançadas. A Eco 92 é um marco definitivo do reconhecimento, por parte do governo, dessa institucionalidade, havendo uma mudança gradativa da agenda: nem assistencialismo, nem revolução e sim, desenvolvimento sustentável, a partir da construção de soluções locais. - As entidades assistenciais (filantrópicas) buscam incluir-se no conceito de ONG's nesse novo paradigma de atuação na área social (não mais igrejas mas ONG's), e as empresas procuram, também, seu lugar nas ações relacionadas ao setor social, por meio de suas fundações e institutos.

Quadro 1 - Trajetória histórica do terceiro setor no Brasil.

Fonte: elaborado a partir dos referenciais citados por Panceri (2001).

Ao analisar o Quadro 1, na página 27, verifica-se que a Igreja e o Estado são as instituições pilares da origem e configuração histórica do universo de organizações do terceiro setor no Brasil. O período entre 1964 e 1988, marca uma nova fase do terceiro setor no país. As organizações de caráter filantrópico, e assistencial, se unem aos movimentos sociais e, com o apoio da Igreja, se tornam porta-vozes de problemas locais, assim como, passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade, e injustiça social. A partir das últimas décadas do século XX, começa-se o processo de legalização do terceiro setor e a sua expansão no Brasil.

Todo cenário apresentado - a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica, transformações ocorridas no Estado Brasileiro e a queda do *Welfare State* - implica em uma valorização das organizações do terceiro setor.

Contudo, há indícios de que a sociedade brasileira sofreu múltiplas influências na sua percepção em relação ao terceiro setor. Primeiramente, da Igreja onde parece ter herdado uma concepção assistencialista para o setor, permeada pelos valores cristãos. Já do estado, uma certa desconfiança neste setor, devido ao clientelismo, favorecimento político, desvio de fundos públicos, entre tantos outros de que se tem notícia.

Portanto, tudo indica que a trajetória histórica da formação do terceiro setor influencia na sua construção conceitual, como também o seu próprio processo de legalização no Brasil.

O processo de institucionalização do terceiro setor tem sido substanciado não só pelo seu tipo de atuação por meio de entes públicos da sociedade civil organizada, mas também, pela sua tentativa de configuração legal.

Nos finais dos anos 90, Cardoso (1997) alertava para a questão da legislação antiquada e inadequada que se aplicava ao terceiro setor no Brasil, visto que ela não dava conta de fenômenos como a responsabilidade social do setor privado empresarial e as relações

crescentes de parceria, em todos os níveis, entre órgãos públicos e organizações não-governamentais.

A legislação vigente, ao tratar de forma indiferenciada todo e qualquer tipo de associação civil, não estimula a atuação dos cidadãos e o investimento social da empresa. Tampouco coíbe eventuais abusos praticados em nome da filantropia e da assistência social. Rever este amaranhado legal de modo a simplificá-lo e torná-lo mais transparente e adequado é uma necessidade urgente. (CARDOSO, 1997, p. 11)

Antes mesmo deste período, tentativas de adequar a legislação às organizações do terceiro setor, podem ser observadas no Brasil a partir da Lei nº 3.107, de 1916, onde aparecem distintos dois tipos de organização: as organizações comerciais e as organizações de caráter religioso, assistenciais, científicas, todas de interesse público constituídas sob a forma de fundações e associações; passando pela Constituição Federal de 1988, leis estaduais e municipais (TENÓRIO, 1999).

Atualmente, as organizações que compõem o setor podem ter constituições jurídicas distintas e ainda requerer títulos e certificados diversos. Andrade (2002) listou os principais títulos e certificados concedidos pelo poder público a essas organizações:

- a) Título de Utilidade Pública (Lei 91/35, Lei 6639/79, Decreto 50.517/61 e Decreto 60931/67): qualquer entidade com natureza jurídica de fundação, associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, em efetivo funcionamento nos últimos três anos, sirva desinteressadamente à coletividade e que não remunere sua diretoria e conselhos, pode ser declarada pelo Ministério da Justiça de Utilidade Pública Federal.
- b) Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS): a entidade que tiver interesse em ser vinculada ao CNAS deve possuir o título de Utilidade Pública e atender aos requisitos da Resolução 31/99 do CNAS.

- c) Certificado de Filantropia (Resolução 177 do CNAS): isenta, junto ao INSS, o pagamento da cota patronal das entidades assistenciais e de benemerência. A atual Constituição restringiu expressamente o benefício às entidades beneficentes de assistência social.
- d) Organizações Sociais (Lei 9.637/98): permite à instituição firmar contrato de gestão com o poder público com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.
- e) Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): instituída pela Lei 9790/99 e regulamentada pelo Decreto 3.100/99, conhecida como a “Nova Lei do Terceiro Setor” ou o “Marco Legal”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o Termo de Parceria.

Coelho (2000) esclarece que as organizações do terceiro setor, para fins legais, são denominadas entidades sem fins lucrativos. Segundo a autora, o termo organização não-governamental não existe juridicamente. A autora informa que, tais organizações estão registradas como sociedades sem fins lucrativos e se aproximam, num certo sentido, das associações, pois estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada.

Diante das informações apresentadas pode-se verificar que, no Brasil, à medida que o terceiro setor vem se firmando vão sendo propostas novas leis para sustentar o seu desenvolvimento.

Para Barbosa (2000, p. 6): “A legislação tem um papel indutor da criação de entidades, e os estímulos mais poderosos parecem ser os relativos a repasse de verbas.”

No entanto, a mesma autora chama a atenção, para o fato de que, as leis vigentes para o terceiro setor, não estabeleceram ainda critérios claros de seleção para efeito de escolha da entidade parceira, destinatária de recursos públicos. Dessa forma, sem um critério seletivo claro, há uma grave lacuna na legislação, que torna o termo de parceria permeável a aproveitamento político-eleitoreiro. Aqui vale um parêntese da referida autora: “[...] as recentes alterações legais [...] não decorreram de uma mobilização da sociedade civil, mas de uma iniciativa governamental.” (BARBOSA, 2000, p. 11).

A autora citada nota ainda, que no ambiente institucional-legal brasileiro, existe pouco incentivo à parceria das empresas privadas com organizações do terceiro setor. Um destes incentivos fiscais é a Lei 9.249/95. Com base em seu artigo 13, parágrafo 2º, a empresa pode deduzir o valor da doação de seu lucro operacional, até o limite correspondente a 2% deste, para efeito de cálculo do Imposto de Renda a pagar, desde que a doação seja feita a entidade brasileira, sem fins lucrativos, reconhecida como de Utilidade Pública Federal e que aplique seus recursos integralmente na realização de seus objetivos sociais.

Outro incentivo é concedido a doações ao Fundo para a Infância e Adolescência (FIA). Por meio deste incentivo é possível doar deduzindo até 6% do imposto de renda de pessoas físicas e 1% de empresas. Todavia, tal incentivo beneficia somente as doações realizadas em favor dos fundos controlados pelos Conselhos da Criança e do Adolescente, e não diretamente às entidades do terceiro setor.

Perante estes incentivos, Coelho (2000) entende que, até que se encontre um sistema de financiamento estatal do terceiro setor que assegure um fluxo regular de recursos com a equidade desejada, é necessário garantir as formas de incentivo fiscais já utilizadas, apesar das imperfeições.

A mesma autora considera que o impacto da legislação não pode ser subestimado porque, em grande parte, é ela que determina o tamanho do setor, ao ampliar ou restringir o

escopo legal que permite às entidades nele se identificarem e serem consideradas sem fins lucrativos e pelos benefícios econômicos que podem ser alcançados. Nesse sentido, para a autora, a legislação tanto pode entravar quanto facilitar as relações do terceiro setor com os demais setores.

Diante do processo de institucionalização das organizações do terceiro setor, Landim (2004) coloca que o termo terceiro setor ainda é uma “abstração”, pois pode esconder mais do que revelar, porque se trabalha como um conjunto uniforme uma diversidade enorme de organizações. “Não é possível tratar uma organização que cuida de questões ambientais ou que trabalha com prevenção de AIDS como sendo a mesma coisa que uma associação de jogadores de xadrez, sem tirar a legitimidade de nenhuma delas.” (LANDIM, 2004, p. 1).

Salamon (1997, 1998) já havia alertado que, há várias percepções errôneas que limitam a capacidade do terceiro setor de lidar efetivamente com seus verdadeiros desafios. Para ele, o terceiro setor tem três faces: (1) o terceiro setor como idéia, como conceito e ideal, nesse sentido encarna valores múltiplos como altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados e compromisso com o direito de livre expressão; (2) o terceiro setor como realidade, que tem permanecido oculta e invisível; e (3) o terceiro setor como ideologia, na qual, na percepção do autor, há alguns mitos, para os quais ele expõe seu ponto de vista:

- a) mito da incompetência do terceiro setor: o referido autor defende que, longe de serem ineficientes, as organizações mostram habilidades especiais em seu trabalho. Por sua escala geralmente modesta e sua flexibilidade, elas conseguem responder com certa agilidade às necessidades e prestar serviços em escala humana;
- b) mito da virtude pura: para o autor, à medida que crescem em escala e complexidade, as organizações do setor são vulneráveis a todas as limitações que

afligem outras instituições burocráticas – falta de sensibilidade, morosidade e rotinização;

- c) mito do voluntariado: é a crença de que organizações sem fins lucrativos dependem principalmente, ou até exclusivamente, da ação privada voluntária e do apoio filantrópico. Esse mito é sustentado por uma filosofia política conservadora que vê inerente conflito entre o Estado e as instituições voluntárias mediadoras. No entanto, no entendimento do autor citado, o relacionamento entre o estado e o terceiro setor tem sido caracterizado mais por cooperação do que por conflito, na medida em que o Estado se voltou a esse setor para assisti-lo no atendimento de necessidades humanas;
- d) mito da imaculada concepção: a noção de que organizações sem fins lucrativos são essencialmente novas na maior parte do mundo. Desenvolvimentos recentes, portanto, de acordo com o autor, não representam o surgimento de arranjos inteiramente novos, mas, de maneira significativa, a reemergência de padrões anteriores.

Todavia, para Teodósio (2001) os mitos em torno do terceiro setor estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não-estatais. Na sequência, com base no referido autor, foram comentados cada um destes:

- a) terceiro setor como alternativa para os descaminhos do “Mundo do Trabalho”: esta visão exige uma reflexão mais profunda das práticas concretas de gestão desenvolvidas pelas organizações desse setor e seus impactos efetivos na

realidade sócio-produtiva nacional. Nesse sentido, uns dos pontos mais relevantes para reflexão são as políticas e ações organizacionais voltadas à gestão de mão-de-obra voluntária;

- b) trabalho voluntário como substituto de mão-de-obra remunerada: a necessidade de voluntários é vista como um dos grandes desafios das organizações do terceiro setor. Quando conseguem número adequado de mão-de-obra, não raras às vezes tais organizações têm de arcar com custos de treinamento e estruturar suas atividades conforme a disponibilidade de horários do grupo voluntário. Além disso, em muitos casos, essas organizações não apresentam mecanismos eficientes de controle de seus Recursos Humanos, frente a problemas como absenteísmo, falta de pontualidade, dentre outros;
- c) aprendizagem unívoca e linear da comunidade em relação à empresa privada: o questionamento mais relevante diz respeito à possibilidade de avanço da cidadania por intermédio do provimento de políticas públicas por agentes privados, cujos interesses ou resultado das ações voltam-se para o aumento da mobilização dos trabalhadores e para a melhoria da imagem junto à comunidade, resultando em maior dependência do que emancipação;
- d) técnicas gerenciais privadas e estatais como instrumento de modernização do terceiro setor: a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do terceiro setor.

Portanto, entende-se que para evitar as distorções ideológicas e os mitos no processo de construção da conceituação para o terceiro setor, é importante compreender, antes de tudo, as dimensões das ações que permeiam o setor, e ainda, perceber o rol multifacetado de organizações, tendências e indivíduos que fazem parte da realidade dele.

As organizações que compõem o terceiro setor atuam em diversas áreas como: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outras.

Diante da diversidade de áreas de atuação, Kisil (1997) classifica as organizações do terceiro setor nas seguintes categorias:

- a) organizações de advocacia: quando seu maior objetivo é fazer *lobby* para defender interesses, ou lutar por problemas específicos, ou grupos específicos da sociedade;
- b) organizações de caráter técnico: que fornecem informações, serviços de consultoria, acesso a determinadas tecnologias, ou programas de capacitação de recursos humanos, objetivando ajudar outras associações ou grupos sociais a obter o nível apropriado de operação, ou de organização, ou de alcançar os recursos exigidos para subsistir normalmente, essas organizações são chamadas intermediárias;
- c) organizações prestadoras de serviços: que tendem a se concentrar num número limitado de áreas, particularmente no desenvolvimento dos serviços que atendem as necessidades humanas básicas, como educação, saúde, habitação, bem-estar social, geração de oportunidades de emprego.

Falconer (1999) resume ainda, quatro segmentos principais dentro do terceiro setor:

(1) formas tradicionais de ajuda mútua, dentre elas obras de caridade e assistência de cunho religioso; (2) movimentos sociais e associações civis; (3) ONG's; e (4) filantropia empresarial.

Cabe notar também que, dentro da idéia de terceiro setor, encontram-se organizações que variam entre si pela sua origem histórica, pela população específica a que atendem, e pela diversidade de suas fontes de financiamento.

Como se pode notar existe uma variedade de formas para se classificar as organizações pertencentes ao terceiro setor. Visto que, essa diversidade pode não ser percebida como algo positivo, pois “[...] por falta de um conceito unificador, o todo vem parecer menor que as partes constituintes” (SALAMON, 1997, p. 93). Embora, de acordo com Landim (2004), haveria o risco de ao tentar unificar toda essa diversidade de organizações, homogeneizar e despolitizar um campo onde há, naturalmente, conflito e diversidade de interesses e objetivos, dificultando a legitimação de cada entidade.

Neste debate, Toro (1997, p. 35) enfatiza que, na verdade, “Um dos grandes desafios do Terceiro Setor é encontrar um ponto orientador ao conjunto das múltiplas ações institucionais que executa.”

Uma das dimensões que parece ser fundamental neste processo refere-se à questão de a organização do terceiro setor pensar a sua legitimidade a partir da capacidade de estabelecer sustentabilidade à sua ação social, na perspectiva de que esta expresse o compromisso de diferentes segmentos sociais, especialmente os locais.

Assim, no intuito de entender melhor o processo que estabelece, ou contribui para a sustentabilidade da ação social, neste estudo foi adotada a classificação de Falconer (1999), dentro da qual o foco foi as organizações não-governamentais (ONG's), principalmente, pelo fato do termo estar em destaque dentre os vários que se utilizam como equivalentes, ou como quase-sinônimos de terceiro setor; e ainda, tomando como referência a classificação de Kisil (1997), foi realizado um recorte nesse conjunto de organizações focando àquelas prestadoras de serviços assistenciais comunitários, visto que estas estão em crescente visibilidade no atual cenário brasileiro.

A seguir serão discutidas algumas especificidades destas organizações: definições, evolução, campos de atuação e algumas peculiaridades na gestão delas.

2.1 ONG's: em busca de uma identidade

A mídia utiliza o termo ONG's classificando sob esta nomenclatura diversas organizações assistenciais e fundações empresariais de caráter filantrópico. Contudo, há algumas controvérsias no debate sobre as organizações não-governamentais.

De acordo com Bava (2000), existe uma certa confusão entre o conceito de terceiro setor com o conceito de ONG's que, segundo o autor, se dá por intermédio do compromisso com a construção da cidadania e da democracia difundidos a partir das ONG's e irradiados para o terceiro setor.

Fischer e Fischer (1994) apontam que, o termo ONG não é satisfatório para distinguir as organizações que formam o terceiro setor no Brasil, por vários motivos. Para os autores, um deles é o fato de que, não se define uma organização por aquilo que ela não é, ou seja, a sua caracterização como não pertencente à esfera governamental não serve para posicioná-la em nenhum outro espaço da vida social e política. Um outro motivo, que de acordo com os autores, pode ser o mais relevante, é o fato de que, a análise de ação destas organizações no Brasil, especialmente a partir do início de década de 90, indica que as entidades do terceiro setor longe de colocarem em comparação com o governo buscam com maior frequência, instituir relações de complementaridade e sociedade.

Como resposta aos referidos autores, Fernandes (1994) esclarece que a dupla negação - não governamental e não lucrativa – transmite um inegável contraste normativo, ou seja, significa que o poder ou o lucro não são as razões essenciais para a ação do terceiro setor. Dizer que são “não-governamentais”, na opinião do autor, implica lembrar iniciativas e organizações que não fazem parte e não se confundem com o poder estatal. “Ser ‘não governamental’ e ‘não lucrativo’ não significa, é claro, estar em algum outro mundo, além das esferas de influência do Estado e do mercado, ou infenso aos condicionamentos sociais. O Terceiro Setor não é feito de matéria angelical.” (FERNANDES, 1994, p. 24).

Para o autor mencionado, o que realmente importa não é esse duplo constrangimento conceitual, mas saber que as organizações não-governamentais distinguem-se mais pelos seus valores do que pela sua utilidade. De acordo com o autor, sua razão de ser específica é exercitar e promover a adesão voluntária a esses valores enquanto fins em si mesmos.

Vakil (1997) *apud* Roesch (2002) expõe que a falta de consenso nas definições das ONG's pode ser explicada por três fatores: (1) a própria natureza multidimensional dessas organizações, quanto aos tipos que engloba; (2) a natureza interdisciplinar inerente na literatura a seu respeito; e (3) a variedade destas organizações, que evoluíram em diferentes estágios ao longo do tempo, muitas vezes engajando-se em diversas atividades e setores.

De acordo com a mesma autora, essa falta de consenso sobre o que são essas organizações impede: (a) a generalização de observações geradas em pesquisa empírica sobre o seu comportamento; (b) a identificação de ONG's individuais com qualquer tipo organizacional único, e (c) a transferência de aprendizagem entre elas.

Diante disto, a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), adota para as ONG's o perfil político caracterizado por:

[...] tradição de resistência ao autoritarismo; consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa na ética na política para consolidação da democracia. (ABONG, 2002, p. 7)

Assim mesmo, percebe-se, a partir desta definição adotada pela ABONG, um agrupamento de organizações com particularidades distintas em torno do termo ONG, o que deixa ainda uma certa confusão no ar sobre os critérios usados para a identificação destas.

Para Teixeira (2002), as interpretações sobre o que seriam as ONG's conformam um campo social de disputa, no qual diversos atores, entre eles: acadêmicos, imprensa, governos, partidos, agências internacionais, organismos multilaterais e tantos outros, formulam distintas definições a partir de suas posições sociais.

Carmem Silva (2004, p. 8) complementa esta reflexão, ao observar que:

A identidade coletiva é um processo de construção política, portanto, não podemos falar, rigorosamente, em identidade das ONGs, e sim em identidade de um certo conjunto de ONGs, que podem se constituir em um campo político a partir de alguns elementos identitários e de projeto.

Vale ressaltar que, o termo ONG apareceu pela primeira vez em 1945, em documento das Organizações das Nações Unidas (ONU), abarcando um grupo de entidades com perfis muito diversos.

Guerreiro (2002) explica que na década de 40, a ONU começou a usar mais intensamente em seus relatórios o conceito de organização não-governamental, como forma de distinguir e marcar uma posição, não somente política, mas, social, econômica e cultural que vai influenciar sensivelmente, tanto o debate, como a prática dessas organizações.

De acordo com o mesmo autor, as ONG's tornaram-se atraentes nos anos 70, como uma alternativa às práticas institucionais tradicionais. Seus componentes pertenciam a uma certa geração de intelectuais que vieram do cruzamento de três fontes: (1) partidos e/ou organizações de militância política de esquerda; (2) universidades e; (3) igrejas.

O mesmo autor ressalta ainda, que outro aspecto decisivo no processo de constituição das ONG's, foi a ajuda financeira recebida de organismos internacionais de apoio às causas humanitárias e de promoção da democracia mundial.

Contudo, o uso do termo ONG, na verdade, só vai começar a se consolidar mesmo no Brasil, no início dos anos 90 com a fundação da ABONG e com a realização, no Rio de Janeiro, da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a Eco 92.

Segundo Scherer-Warren (1996), desde então as ONG's passaram a adotar o modelo de “projeto”, pleiteando recursos públicos e privados que possibilitem a prestação de serviços a seu público-alvo. Neste momento, conforme esta autora, o Estado passa também a enxergar as ONG's como parceiras no atendimento de carências que não pode suprir sozinho em sua busca por equilíbrio fiscal e diminuição de gastos.

Todavia, segundo Houtart e Polet (2002), o que ocorreu foi que em meados dos anos 70, houve a mudança de um “modelo” de Estado intervencionista conhecido como Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) para um “modelo” de Estado Mínimo que se fundamenta em Políticas Neoliberais – disciplina orçamentária, restrição das despesas sociais, restauração de uma taxa de desemprego “natural” e liberalização comercial.

A seguir, a Figura 1 resume a evolução das ONG's, desde a origem do termo à sua consolidação no Brasil.

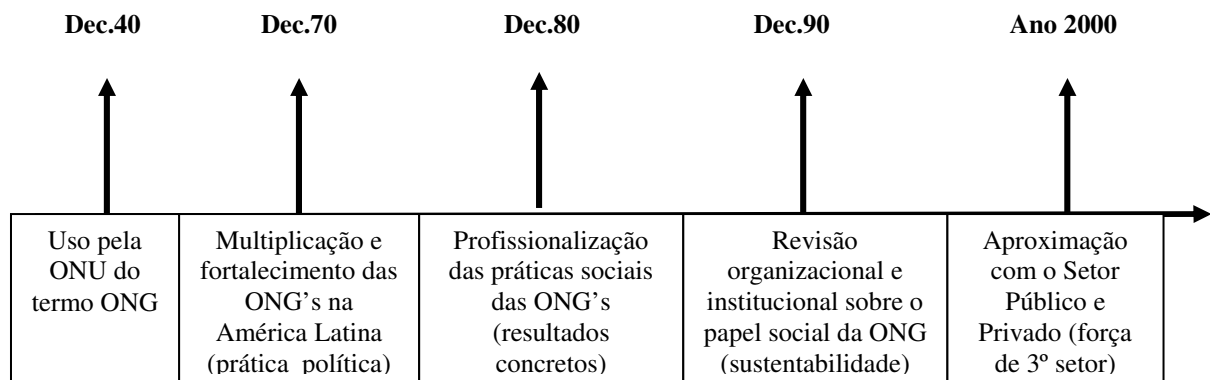


Figura 1 - Evolução das ONG's

Fonte: adaptado de Guerreiro (2002, p.2)

Este processo de evolução das ONG's resultou para o momento atual, em um movimento rumo a uma situação de profissionalização dessas organizações, assumindo atribuições muito mais complementares do que opostas ao Estado (DUFLOTH, 2004).

Estas mudanças sinalizam tanto um movimento do Estado em direção às ONG's, para fortalecer suas políticas, quanto um desejo das próprias ONG's em terem uma maior influência sobre os processos de elaboração e gestão de políticas públicas (DIAS, 2004).

Neste contexto, as ONG's buscam novas formas de estruturar os seus mecanismos de gestão, em especial no tocante à busca de parcerias com o Estado e o mercado.

Atualmente, reconhece-se que o processo de gestão das organizações do terceiro setor possui complexidades e particularidades. Por isso, é importante compreender quais são as características próprias desta gestão.

Neste sentido, Silva (2005a) divide o processo de desenvolvimento de uma ONG em quatro fases. O Quadro 2 identifica as características e os limites de cada fase.

FASES	FOCO	CARACTERÍSTICAS	LIMITES
Pioneira	“Tudo para os usuários”	A organização como uma grande família ou tribo. Personificação, culto à personalidade, heróis, deuses. Lealdade ao usuário, conhecimento pessoal da situação deles. Personalidade do pioneiro determina a estrutura e as formas de trabalho. Liderança carismática e autoritária. Funções organizadas ao redor das habilidades das pessoas. Improvisação, flexibilidade.	Caos, arbitrariedades, falta de independência no <i>staff</i> (dependência junto aos indivíduos fundadores).
Diferenciada	“Vendemos o que é bom para nós”	A organização como um mecanismo de símbolos materiais, formas de incorporação de rituais. Sistema, ordem, lógica, controle, viabilidade. Estruturas formalizadas, regulamentos, normas, padrão. Estrutura funcional, estrutura de apoio. Níveis diferenciados: planejamento, organização e direção. Gestão racional, empresarial, <i>staff</i> se adapta às circunstâncias. Confiança passa a ser depositada na lógica. Divisão de trabalho, separação de planejamento, implementação e controle.	Super-organização, super-formalização, fragmentação, rigidez, burocracia.
Integrada	“Nós criamos benefícios aos usuários”	A organização como um “organismo vivo”. Cultura conscientemente pensada e desenvolvida, ações simbólicas, símbolos imateriais, materiais e pessoas. A organização está ativamente envolvida neste mundo que é formado pela interação de espírito, alma e matéria. Visão, metas, estratégias, desenvolvimento cooperativo de princípios básicos. Unidades menores, interligadas, relativamente independentes, inovadoras. Administração situacional e desenvolvimentista. Funções integradas, times, grupos autônomos (membros do <i>staff</i> devem ter a possibilidade de desenvolver e utilizar suas habilidades). Auto-planejamento, auto-organização, auto-controle. Ação baseada em pensamento que aspira à agregação consistente de valores.	Tendência à interdependência, e insistência na autonomia
Associativa	“Destinos compartilhados”	A organização como uma parte distinta de uma rede ou biótipo. Cultivo consciente da cultura, diálogo cultural no biótipo da organização. No biótipo da organização: relações de “destinos compartilhados”. Relações com outras organizações, <i>stakeholders</i> e ambientes. Políticas de longo prazo, confiança e cooperação. Administração situacional e desenvolvimentista. Funções integradoras, gestão de interfaces, times autônomos, auto-gestão.	Blocos de poder por intermédio de alianças estratégicas, estado dentro do estado.

Quadro 2 - Fases de desenvolvimento de uma ONG

Fonte: adaptado de Silva (2005a, p. 7)

Ao analisar o Quadro 2, na página anterior, tudo indica que a fase associativa já existe em formas embrionárias para algumas ONG's brasileiras. Verifica-se uma tendência destas organizações rumo a uma interação, cooperação com organizações do mesmo setor, como também dos demais setores, na busca de sustentarem as suas ações sociais.

Portanto, a superação dos desafios gerenciais do terceiro setor, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado, o autor destaca: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; criação de mecanismos de controle consistente com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade. Neste estudo o foco foi a ação por meio de redes organizacionais.

Em síntese, nesta seção verificou-se que a trajetória histórica do terceiro setor no Brasil, o processo de sua configuração legal, e os mitos que rondam o setor e a própria diversidade das organizações têm dificultado sua construção conceitual e, conseqüentemente, sua própria identidade. Portanto, a maior inquietação das ONG's, que fazem parte deste contexto, vai para mais além dos desafios de terminologia e de aspectos gerenciais. A inquietação diz respeito, principalmente, ao seu pensamento de futuro e à capacidade de se relacionar com diversas esferas e se fortalecerem institucionalmente, como condição à sua sustentabilidade.

Na próxima seção desta dissertação será realizada uma análise de alguns princípios gerais da sustentabilidade no contexto das ONG's.

3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras.

Brown

À medida que as organizações não-governamentais (ONG's) saem do anonimato, chegam à mídia, articulam novas propostas sociais e constroem alianças intra e extra-setorial, elas têm se deparado com a questão de pensar a sua legitimidade a partir da capacidade de estabelecer sustentabilidade à sua ação social. Desta maneira, o tema sustentabilidade tem estado presente, de forma mais intensiva, na atual agenda de discussões das ONG's.

Rattner (1999) traça uma trajetória conceitual de sustentabilidade que passa pelo argumento central desenvolvido pelos economistas no qual, a sustentabilidade gira em torno da noção de eficiência no uso dos recursos do planeta, ou seja, a sustentabilidade seria alcançada pela implementação da racionalidade econômica em escala local, nacional e planetária; e pela premissa dos sociólogos que fazem a ligação entre equidade e sustentabilidade.

Neste sentido, os sociólogos postulam a inseparabilidade analítica entre ecologia e justiça em um mundo caracterizado por fragmentação social. Para eles, a pressão sobre os recursos naturais necessita ser relacionada a práticas de distribuição injustas, dependência financeira e falta de controle sobre tecnologia, comércio e fluxos de investimentos. Dessa forma, ao se referir a sustentabilidade o autor conclui que, “Suas raízes estão localizadas em

um relacionamento interno à sociedade, de natureza econômica e politicamente equilibrada e eqüitativa.” (RATTNER, 1999, p. 5).

Sandra Silva (2004) propõe oito características da sustentabilidade divididas em três grupos temáticos: caráter progressivo, caráter holístico e caráter histórico, como é mostrado no Quadro 3:

Síntese de características básicas da sustentabilidade	
CARÁTER PROGRESSIVO	
Caráter de Tendência	A sustentabilidade se apresenta como uma condição a ser introjetada em um processo onde se pretenda atingir determinadas metas devendo ser continuamente construída e permanentemente reavaliada.
Caráter Dinâmico	Não se trata de algo tangível que se adquira definitiva e completamente, mas uma condição que deve interagir com o dinamismo da realidade em que se insere, adequando-se a fatores conjunturais, estruturais ou imprevisíveis.
CARÁTER HOLÍSTICO	
Caráter Plural	A sustentabilidade é pluridimensional e envolve aspectos básicos tais como: ambientais, econômicos, sociais e políticos. Novas dimensões podem ser acrescentadas se o problema em questão assim o exigir.
Caráter de Indissociabilidade	Além do caráter plural que pressupõe o envolvimento de vários aspectos, existe um vínculo indissociável entre eles exigindo a sua plena consideração para que se garanta uma condição sustentável.
Caráter Interdisciplinar	Devido à amplitude de interações que são contempladas em suas considerações, demanda a confluência de diferentes áreas do conhecimento, tanto para a construção de suas compreensões teóricas como de suas ações práticas.
CARÁTER HISTÓRICO	
Caráter Espacial	Embora a noção de sustentabilidade tenha um forte perfil de origem que valoriza as condições endógenas, ela não pode prescindir da inserção e interação dos contextos locais com os mais amplos, contemplando também as causas e conseqüências das “pegadas ecológicas”.
Caráter Temporal	A relação de tempo adquire uma importância fundamental no equacionamento das ações praticadas no passado, no presente e as que serão exercidas no futuro.
Caráter Participativo	A preservação de uma condição sustentável tem uma forte interdependência com o aspecto da diversidade participativa dos agentes sociais, na medida em que a presença ou não deste fator pode tanto contribuir, como comprometer as metas pretendidas.

Quadro 3 - Síntese de características básicas da sustentabilidade

Fonte: adaptado de Sandra Silva (2004, p. 6)

Desta forma, a definição para a sustentabilidade adotada pela referida autora, diz respeito a uma condição que contemple as oito características básicas listadas, incorporando-se a elas os princípios gerais relativos aos temas ambientais, sociais, econômicos e políticos.

Silva (2001) já entende a sustentabilidade como a capacidade de captar recursos de uma forma suficiente e continuada, e ser capaz de utilizá-los com competência, e assim

conseguir perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. Esse conceito é complementado por D'Ávila (2004) ao afirmar que: “Sustentar significa dar o apoio, a base, o suporte fundamental para o reordenamento desses recursos tão necessários.” (D'ÁVILA, 2004, p.1).

Todavia, compreende-se que ao se referir ao termo sustentabilidade no contexto das ONG's, é relevante considerar que não se pode pensar somente nas fontes de recursos físicos, humanos e financeiros, mas também, é necessária uma permanente discussão, que contemple, entre outros fatores, uma análise do papel governamental, como o não-governamental e de diferentes atores sociais perante a busca da sustentabilidade destas organizações.

Neste sentido, serão apresentados na sequência alguns princípios gerais importantes para o entendimento da dinâmica das ONG's na busca da sustentabilidade de suas ações sociais.

3.1 Princípios gerais de sustentabilidade aplicáveis a organizações não-governamentais

Gratidão, lealdade, caridade, amor, compaixão, responsabilidade, solidariedade, verdade, beleza e tantas outras palavras, são moedas correntes que alimentam o patrimônio do terceiro setor (FERNANDES, 1994). Alguns autores trabalham neste sentido, apontando-os como valores organizacionais (VERNIS *et al.* 1998; HUDSON, 1999; COELHO, 2000; VALADÃO JR. 2003; etc).

No entanto, é notório que as ONG's brasileiras, no momento atual, passam por um período difícil e desafiador. Entre os novos desafios que têm se colocado às ONG's estão a visibilidade, a legitimidade e, principalmente, a sustentabilidade. Ser capaz de se constituir e projetar-se no espaço público como protagonista relevante, seja por intermédio da mídia, na relação direta com a população e/ou mediante parcerias com o poder público, com empresas e

outras instituições, parece configurar-se como condição *sine qua non* para a sustentabilidade das ações sociais destas organizações.

Deste modo, as ONG's necessitam perceber a importância de rever as formas de relação com os seus beneficiários/base e de aperfeiçoar os instrumentos de gestão propriamente administrativa e financeira. Além disso, tudo indica que a busca da diversificação das suas fontes de sustentação e a tentativa de justificar-se politicamente diante da sociedade brasileira vão se tornando práticas decisivas para a sustentabilidade das ONG's.

É importante ressaltar aqui algumas das pressões pelas quais estas organizações enfrentam no contexto em que atuam. Entre elas podem-se destacar tanto aspectos globais, nacionais e locais. A Figura 2 mostra alguns destes aspectos, os quais se acreditam podem afetar significativamente a sustentabilidade de uma ONG.

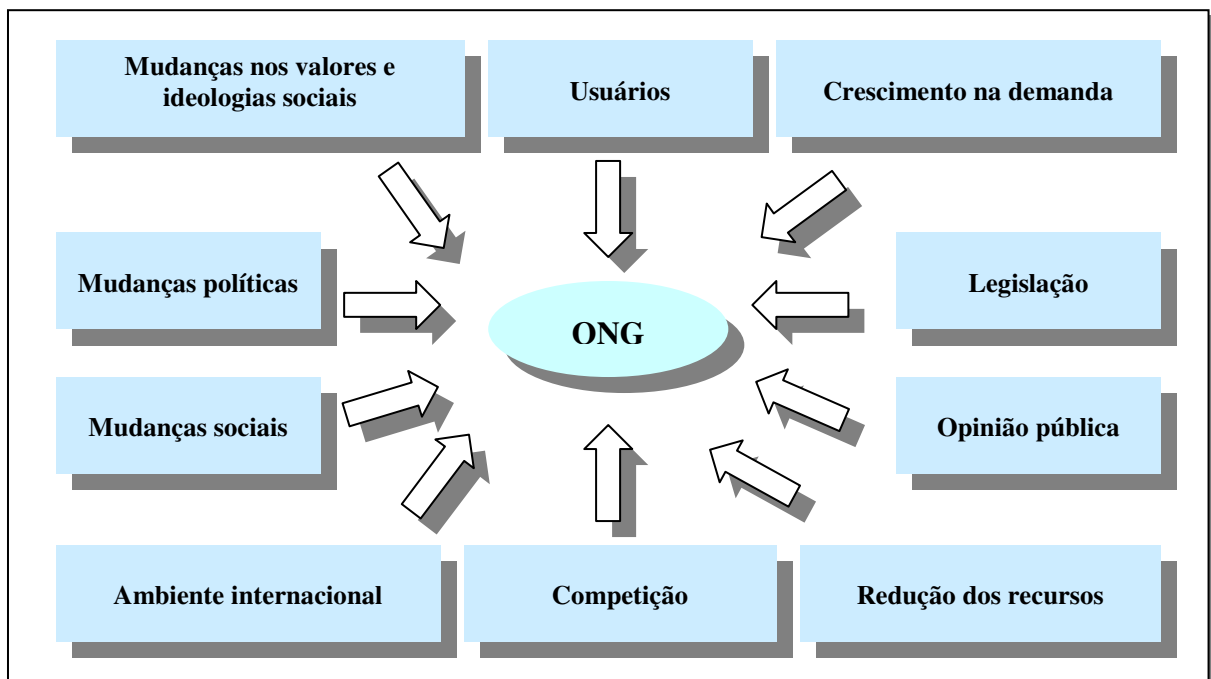


Figura 2 - Algumas das principais pressões que atuam sobre as ONG's

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Ao analisar a Figura 2, percebe-se que o campo de relações das ONG's é muito mais complexo do que se imagina, já que existe uma falta de consenso, até mesmo dentro da literatura, sobre quais as verdadeiras responsabilidades sociais destas organizações.

Desta forma, torna-se cada vez mais indispensável que as ONG's passem a considerar as influências advindas do ambiente externo no seu processo de tomada de decisão, considerando aspectos sociais e políticos em soma aos aspectos econômicos. Dentro desse processo, entende-se que seja essencial que as ONG's compartilhem os direitos, deveres e responsabilidades para com o bem-estar de todos, e isso se daria por meio de parcerias com estâncias governamentais e não-governamentais, que visem, sobretudo, o planejamento e a implementação da ação social. Desta maneira, pressupõe-se que a sustentabilidade das organizações seria alcançada pela qualidade dessas parcerias.

Panceri (2001) faz referência a cinco campos e suas relações, apresentados no Quadro 4, os quais segundo o autor, seria a organização, o equilíbrio e o desenvolvimento sinérgico das relações entre esses campos que pode proporcionar a sustentabilidade de uma organização.

Relação	Perspectiva
Serviços e sociedade	Define a direção, o rumo, o sentido, o papel que a organização tomará no futuro. Aqui se encontram a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas, os programas, revisando-se e repensando-se periodicamente o direcionamento organizacional.
Recursos e as pessoas	Define a viabilidade da organização, sendo que esses dois campos são considerados campos de apoio. A organização existe para atender a sociedade, prestando serviços, mas, para tanto, precisa de pessoas e recursos. Boa intenção apenas não é suficiente. É a relação da qualidade e de ser realista quanto a viabilidade.
Pessoas e sociedade	Implica o comprometimento com a causa que é a relação com a necessidade. Esta é a relação da motivação, da força propulsora, e precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida, porque pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza a criatividade e a vontade.
Recursos e serviços	É a da capacidade operacional que determina quanto a organização pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender e o tamanho do serviço que é capaz de prestar. Aqui surgem dois perigos: ilusão e ineficiência. O gestor precisa tomar cuidado com a ilusão de que os recursos vão chegar de imediato e perguntar-se sobre a eficiência do uso dos recursos.
Sociedade e recursos	Implica a compreensão do voluntariado, do gesto de doação e define a legitimidade daquela iniciativa perante a sociedade. Em geral, as pessoas doam (dinheiro, seu tempo, seu talento etc.) porque acreditam e querem que aquele serviço continue, por estar apresentando mudanças e melhoria no contexto social.

Quadro 4- Tipos de relações que podem ajudar na sustentabilidade a uma organização

Fonte: baseado no referencial citado por Panceri (2001)

Dentro do contexto das ONG's, todos os campos citados por Panceri (2001), se influenciam mutuamente e esta congruência parece ser vital para a sustentabilidade dessas organizações.

Já outros (SACHS, 1993; BUARQUE, 1999; BRASIL, 1994, 2000) adotam a premissa de que para haver sustentabilidade é necessário o enquadramento das organizações em algumas dimensões, retratadas na Figura 3.

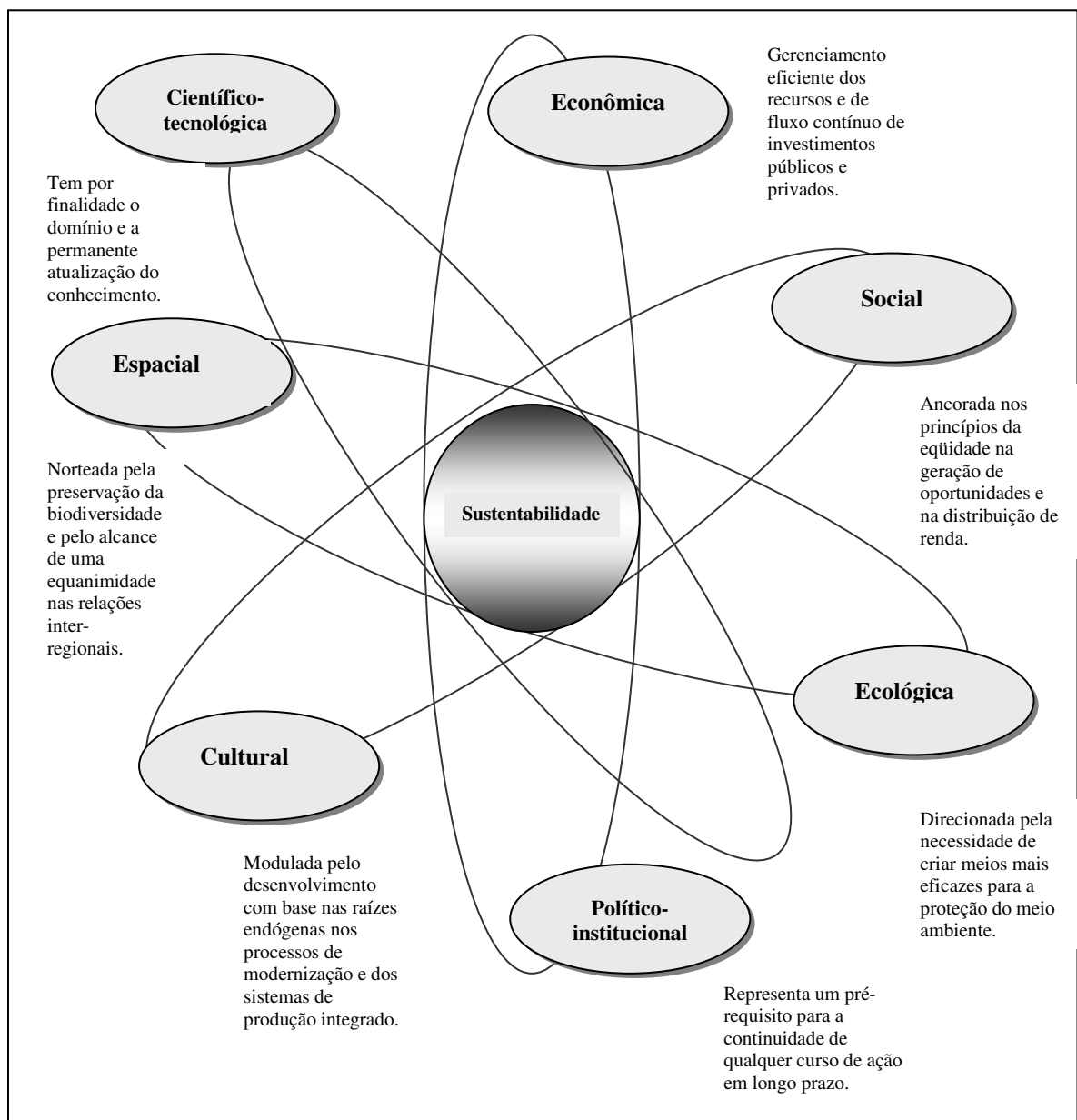


Figura 3 – Dimensões do conceito de sustentabilidade

Fonte: elaborada pela pesquisadora baseado em Sachs (1993); Buarque (1999); Brasil (1994, 2000)

Conforme o exposto, há várias dimensões para o conceito de sustentabilidade. Ao realizar um exercício de transposição dessas noções de sustentabilidade para o contexto das ONG's, sugere-se que a sustentabilidade se baseie, principalmente, no tripé: sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; e sustentabilidade cultural. Não menosprezando, contudo, as outras dimensões da sustentabilidade apresentadas aqui. Mas, baseando-se na afirmação de Perônico (2004, p.10): “A sustentabilidade é um pilar com três pernas e, se uma está fraca, compromete o desempenho das outras.”

Em outras palavras, isto significa garantir a viabilidade econômica da organização, baseada em ações adequadas ao enfrentamento dos problemas a serem resolvidos, garantindo o efetivo atendimento das demandas dos grupos sociais beneficiados.

Na Figura 4, a seguir, estão representadas, em destaque, as três dimensões adotadas neste trabalho como básicas de sustentabilidade - econômica, social e cultural - dispostas em torno de um hipotético centro de convergência de sustentabilidade, sendo que as ações ali situadas podem contemplar também, as outras dimensões da sustentabilidade: científico-tecnológica, espacial, político-institucional e ecológica.

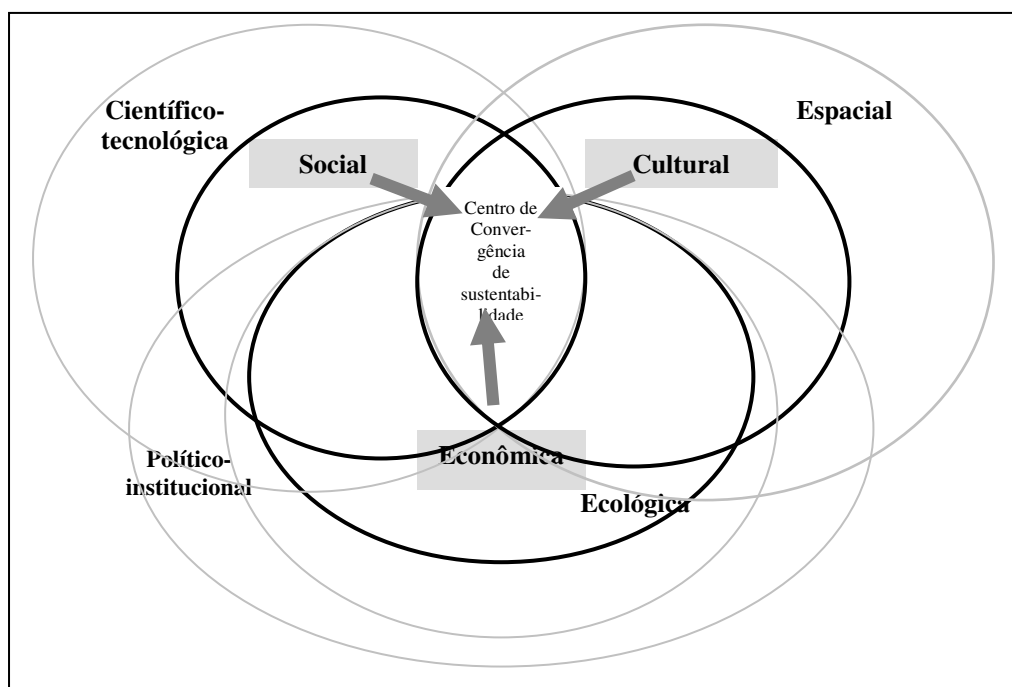


Figura 4 – Influência das dimensões da sustentabilidade
Fonte: elaborada pela pesquisadora baseado em Strobel (2004)

Entende-se que quanto mais próximo estiver o centro da dimensão de sustentabilidade do centro de convergência, mais são sustentáveis as ações e projetos daquela dimensão.

Sob a ótica analisada até agora, parece que todas as dimensões mencionadas devem ser pensadas como sistemas articulados, cuja integração comporta elementos tanto das dimensões econômica, social e cultural. Desta maneira, há de se ter ações conjuntas e simultâneas sobre todas as dimensões de sustentabilidade, de forma a se ter uma mudança gradual e efetiva, sem desequilíbrios, rumo a sustentabilidade.

Na busca de indicadores no plano prático para as dimensões da sustentabilidade, tomou-se como base os estudos de Oliveira (2002). O autor relacionou os indicadores correlacionados nas normas de gestão mundialmente aceitas - a Norma ISO 9000, que trata da gestão de sistemas de qualidade; a Norma ISO 14000, que se refere aos sistemas de gestão ambiental; a Norma BS 8800 que estabelece critérios para análise dos sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional; e a Norma AS 8000 que define parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações - com as dimensões propostas por Sachs (1993): sustentabilidade social; sustentabilidade econômica; sustentabilidade ecológica; sustentabilidade espacial; e sustentabilidade cultural.

Assim, chegou-se a alguns indicadores propostos para a análise da sustentabilidade - econômica, social e cultural de uma organização retratados no Quadro 5, na página seguinte.

Dimensão de Sustentabilidade	Conceitos propostos por Sachs	Indicadores de Sustentabilidade
Sustentabilidade econômica	- Alocação eficiente dos recursos - Fluxo constante de investimentos públicos e privados	Definição de metas e objetivos
		Existência de política para a qualidade
		Gerenciamento de riscos e crises
		Auditorias interna e externa
		Infra-estrutura adequada
		Satisfação dos atendidos
		Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços
Sustentabilidade social	- Criação de um processo de desenvolvimento sustentado para uma sociedade justa pela geração de emprego e renda - Busca da qualidade de vida	Avaliação dos resultados da organização
		Geração de emprego e renda
		Capacitação e desenvolvimento de pessoas
		Programa de saúde e segurança dos envolvidos
		Sistema de trabalho socialmente aceito
Sustentabilidade cultural	- Processo de desenvolvimento com raízes endógenas - Capacidade de manter a diversidade de culturas e valores	Interação com a sociedade
		Aprendizagem organizacional
		Existência de código de conduta organizacional
		Adequação das comunicações internas e externas
		Imagem da organização
		Análise crítica pela organização

Quadro 5 – Dimensões e indicadores de sustentabilidade

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Sachs (1993) e Oliveira (2002)

No Quadro 6, são apresentados também alguns parâmetros sugeridos por Armani (2004) que podem ser também usados como eixos de análise sobre a sustentabilidade das ONG's.

Eixos de análise para a sustentabilidade das ONG's	
Parâmetros	Perspectivas
Base social, legitimidade e relevância da missão	Aqui importa saber qual o grau de enraizamento social e político da organização, qual a amplitude de sua "base social" e de suas alianças; também relevante é analisar-se quais são os fatores e o nível de legitimidade perante sua base, seus apoios, a mídia, o poder público, as universidades, as igrejas etc. Importante ainda, é ver a relevância social e a consistência de sua missão e os valores que impregnam a vida institucional, assim como o grau de apropriação dos mesmos pelos seus integrantes.
Autonomia e credibilidade	Neste tocante é fundamental ver-se qual o grau e as formas de "responsabilização pública" (<i>accountability</i>) da organização, isto é, seu grau de transparência e suas formas de prestação de contas para os mais próximos e para a sociedade. Qual o grau de autonomia da organização e quais os fatores que podem pô-la em risco. Deve-se ver também em que medida a organização tem "poder de convocatória" e é capaz de tornar-se referência pública para questões específicas.
Quadro de recursos humanos	Ver a adequação da quantidade, do perfil (ético, político, de gênero etc.) e da qualificação técnica dos recursos humanos na organização e oportunidades de capacitação; também ver os níveis salariais e condições de trabalho; e analisar formas alternativas de agregar colaboradores (voluntários, militantes, estagiários, cooperantes etc.).
Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) participativo e eficiente	Grau de desenvolvimento e consolidação do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho, e grau de adequação ao tipo de trabalho e ao tipo de organização; grau de flexibilidade e inovação no uso dessas ferramentas, e estímulo ao aprendizado contínuo; utilização de indicadores, e nível de participação dos beneficiários e de outros parceiros no processo de PMA.
Capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos	Capacidade de pesquisa e de produção de dados e informações relevantes socialmente, assim como a capacidade de sistematizar e de socializar experiências, e grau de contribuição à construção de argumentos fundamentados para o debate público e acadêmico sobre questões sociais e de desenvolvimento.
Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas	Consideração da capacidade de planejar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais, especialmente a capacidade de incidir sobre o processo de constituição de atores e movimentos e sobre as políticas públicas.
Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas	Iniciativas e consolidação de parcerias na sociedade civil, participação em redes de intercâmbio, atuação conjunta com outros atores de forma consorciada. Também a capacidade de interlocução com o poder público, com órgãos de pesquisa, com a mídia e com o setor privado.

Quadro 6 - Eixos de análise para a sustentabilidade das ONG's

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Armani (2004)

De acordo com o referido autor, o desenvolvimento institucional não pode ser analisado apenas em termos de organizações individuais; ele deve, ao mesmo tempo, ser

considerado em relação às condições de sustentabilidade e de desenvolvimento institucional do conjunto das organizações de um determinado campo social. Assim, além dos parâmetros mencionados no Quadro 6, o autor apresenta ainda alguns eixos de desenvolvimento institucional coletivo:

- a) grau de articulação setorial: nível de articulação dentro do setor (rede), seja sobre atividades-fim, seja sobre a agenda do setor para um determinado contexto e período histórico. Mecanismos de informação e comunicação, e de ação e representação conjunta;
- b) constituição de identidade coletiva: existência e grau de consolidação de uma identidade coletiva no setor, a qual expresse as visões, os interesses e as agendas comuns à maior parte das organizações que o compõem. Também está ligado à relação entre as diferentes identidades dentro da rede, suas formas de expressão e tensões decorrentes;
- c) visibilidade e credibilidade do setor: quão visível é o setor como um todo, desde "fora", do ponto de vista da sociedade em geral e dos setores público e privado, em particular. Nível de iniciativa de visibilidade e credibilidade do setor junto a outros atores sociais relevantes. Capacidade de atrair quadros qualificados e de angariar apoio;
- d) capacidade de influenciar fatores contextuais e sustentabilidade do setor: grau de interlocução com o poder público, o setor privado, a mídia, as igrejas e universidades e as agências da cooperação internacional quanto às condições jurídicas, políticas, de financiamento e operacionais de existência e funcionamento do setor enquanto tal.

Portanto, a partir do exposto, verifica-se que o processo de sustentabilidade das ONG's parece requerer uma mudança de postura institucional tanto em nível de novos procedimentos gerenciais quanto, e mais enfaticamente, sob uma nova perspectiva de relacionamentos e articulações que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade destas organizações.

Assim, a sustentabilidade das ONG's parece demandar uma nova concepção: um “pacto” entre desiguais e diversos, rumo a um horizonte a ser alcançado numa perspectiva além da mera obtenção de um valor monetário, mas de uma visão de uma sociedade mais integrada.

A discussão até o momento aponta para o que se pode chamar de redes organizacionais, entendidas aqui como as parcerias realizadas pelas ONG's para minimizar o problema da sustentabilidade destas organizações.

A perspectiva de redes organizacionais no contexto das ONG's será discutida na próxima seção desta dissertação.

4 REDES ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ONG's

Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes.

Capra

A idéia, os conceitos e as aplicações de redes deram sinais de existência desde a década de 20, dentro dos estudos sobre as teias alimentares. O padrão de rede foi reconhecido como único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos (CAPRA, 1996). A partir daí, a noção de rede passou a ser utilizada em larga escala por diversas áreas de conhecimento, desde as ciências naturais até as ciências sociais.

Num sentido etimológico o termo rede é derivado do latim *retis*, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido." (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 54). De acordo com os mesmos autores, no plano técnico-operacional, o termo rede denota a idéia de fluxo, de circulação, como por exemplo, as redes de comunicação, de transportes, de telecomunicações e outras.

Ao pensar no aspecto conceitual, Castells (1998) expõe que uma rede não possui centro, somente nós de diferentes dimensões e relações internodais que são freqüentemente assimétricas. Entretanto, em última instância, todos os nós são necessários para a existência da rede.

Com a idéia de compartilhamento de interpretações e sentidos e da realização de ações articuladas, Inojosa (1998, p.1) afirma que “[...] rede é parceria voluntária para a realização de um propósito comum.”

Na realidade, entende-se que a aplicação do conceito de redes surgiu a partir do reconhecimento da importância das interações do ser humano não somente com o ambiente, mas também as interações com outras pessoas, que de acordo com Cândido (2001), esse tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, dentro do princípio de que estes grupos são formados por pessoas.

Loiola e Moura (1996) identificam quatro tipos de rede relativos aos campos das relações interpessoais, dos movimentos sociais, do Estado e dos negócios, expostos no Quadro 7:

Noções associadas ao conceito de rede				
	Campo Interpessoal	Campo Movimentos Sociais	Campo Estado/ Políticas Públicas	Campo Produção/ Circulação
Atores	Indivíduos	ONG, organizações populares, grupos, atores políticos, associações, sindicatos etc.	Agências governamentais, governos locais e outros níveis	Agentes econômicos: produtores, fornecedores, usuários etc.
Características	Informalidade	Informalidade/pouca formalidade	Formalidade/informalidade	Formalidade/informalidade
	Interesses e valores comuns	Interesses e projetos políticos/culturais coletivos	Problemas, ações, projetos concretos e gestão de processos complexos	Interesses e projetos precisos
	Troca/ajuda mútua	Mobilização de recursos/ intercâmbio	Associação de recursos/ intercâmbio	Troca, associação de recursos, intercâmbio, aprendizado
	Confiança/ cumplicidade	Solidariedade/ cooperação/conflito	Cooperação/ reconhecimento de competências/ respeito mútuo/conflito	Reciprocidade/ cooperação/confiança/ competição
	Engajamento voluntário	Engajamento voluntário	Adesão por competência/ Interesse	Adesão por competência/ contingência

Quadro 7 - Noções associadas ao conceito de rede
Fonte: adaptado de Loiola e Moura (1996, p. 59).

Em uma leitura dos aspectos relacionados no Quadro 7, na página anterior, observa-se que em todos os campos citados, a rede tende a se constituir por meio de interações que visam à comunicação, à troca e à ajuda mútua, a partir de interesses compartilhados.

Moura (1997) constatou, por meio de uma ampla revisão sobre o tema, que diversas são as adjetivações que o termo recebe, a depender da aplicação: da antropologia ressaltam-se, por exemplo, as redes primárias para indicar formas específicas de interação entre indivíduos de um agrupamento. Da sociologia destacam-se as redes sociais, para denominar as múltiplas relações tecidas a partir das ações coletivas.

Agora, tendo em vista a mobilização de recursos e os arranjos voltados para o interesse público ou coletivo, conforme o levantamento feito pela mesma autora, são adotadas adjetivações como: (a) redes sistêmicas, que têm como meta solucionar problemas de ordem supra-sociedade e na qual as interações interorganizacionais são essenciais; (b) redes de inserção local, representam uma recomposição das políticas sociais e do papel do Estado e da sociedade civil, tendo em vista uma articulação dos diversos atores em torno de uma ação pública; (c) redes políticas, as quais representam processos de interação regulares, mas pouco formalizados envolvendo os diversos atores interessados e impactados numa determinada política pública; (d) redes de solidariedade; (e) e redes de movimentos. Estas duas últimas, conforme o autor, têm relação com processos de transformação social.

As redes de solidariedade são caracterizadas por uma grande diversidade de relações. Essas redes ganharam visibilidade e notoriedade maior com a proliferação das organizações não-governamentais a partir da crise do Estado do Bem-Estar e da proliferação de propostas políticas neoliberais (RANDOLPH, 1993).

Scherer-Warren (1999) define as redes de movimentos como interações horizontais e práticas sócio-políticas pouco formalizadas ou institucionalizadas, entre organizações da sociedade civil, grupos e atores informais, engajados em torno de conflitos ou de

solidariedades, de projetos políticos ou culturais comuns, construídos ao redor de identidades e valores coletivos.

A referida autora defende que a organização em torno de redes significa a superação da visão tradicional dicotômica de uma sociedade dividida em grupos de conflito, ou seja, significa “[...] admitir a complexidade do social, composto de setores e agrupamentos sociais heterogêneos, campos de múltiplas contradições, diversidades e discursos plurais, em que opera não apenas a lógica do conflito, mas também da cooperação e da solidariedade” (SCHERER-WARREN, 1999, p. 51).

Entende-se, portanto, que o termo redes reflete as posições adotadas e o ângulo de análise dos diferentes estudiosos. Dessa maneira, a noção de rede é empregada nos mais diferentes registros. Citam-se aqui o econômico, o político, o social e o organizacional.

De uma perspectiva econômica, a rede parece constituir uma resposta aos desafios colocados às organizações oriundos da competição devido à globalização da economia, como parte de um conjunto de estratégias destinadas a minimizar custos e capital imobilizado, adquirir competências tecnológicas de vanguarda, compartilhar recursos e informações e estabelecer parcerias estratégicas (LOIOLA; MOURA, 1996; CASTELLS, 1998).

Na esfera política, a rede tende a aparecer como estratégia destinada a enfrentar os constrangimentos advindos do desmonte do *Welfare State*, pela escassez de recursos públicos, pela política de reestruturação e enxugamento do aparato estatal e pela adoção de políticas monetárias para o combate ao *déficit* público e de controle da inflação (CASTELLS, 1998).

Dentro da perspectiva dos movimentos sociais, a rede tende a se configurar como ferramenta capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de demandas, que segundo Inojosa (1998, p. 7-8), “[...] surgem a partir de uma ‘idéia-força’ e expressam parcerias voluntárias para a realização de um propósito comum destinada prioritariamente a auxiliar na construção de uma sociabilidade solidária.”

Em uma perspectiva organizacional, o conceito de rede vai ao encontro do ambiente de atuação das organizações contemporâneas, em que, em meio a um ambiente crescentemente instável, as organizações não apresentam condições de realizar suas metas individualmente (MARTINS, 1996).

Randolph (1993) também já teria observado que o processo de surgimento de redes ocorre em duas frentes: a primeira na esfera privada, onde as transformações empresariais estariam aglutinadas em redes estratégicas que englobam uma gama heterogênea de novas relações. A segunda frente na esfera pública, onde se observa a ocorrência de modificações relativas ao relacionamento entre Estado e a Sociedade, por meio da criação de redes de solidariedade, caracterizadas igualmente por uma grande diversidade de relações.

Neste sentido, Olivieri (2003, p.1) acredita que, “Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins.”

Assim, tudo indica que o processo de estruturação das redes evolui gradualmente numa longa série de ações e adaptações de atividades, de recursos e no estabelecimento de compromissos mútuos entre atores.

Alguns autores analisam as redes baseando-se nas formas (CÂNDIDO; ABREU, 2000), na relação entre os parceiros (INOJOSA, 1999) e nos tipos de articulações (AYRES, 2002).

Apesar dos diferentes registros em relação a redes encontrados em diferentes perspectivas, a opção deste trabalho foi utilizar as contribuições isoladas dos autores, por estarem mais próximas aos propósitos deste estudo.

O Quadro 8, na página seguinte, sintetiza esta configuração:

Nível	Autor	Redes	Características
1. Formas	Cândido; Abreu (2000)	Formalidade/Informalidade	Quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos.
		Estática/Dinâmica	Quando não é ou é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, conseqüentemente criando um certo grau de convivência com as mudanças.
2. Relação entre os parceiros	Inojosa (1999)	Subordinada	Os entes não têm autonomia, são parte de um sistema maior caracterizado por uma interdependência de objetivos. A articulação independe da vontade, a exemplo de uma cadeia de lojas.
		Tutelada	Os entes têm autonomia e articulam-se por vontade própria, mas relacionam-se sob a égide de um deles. A interdependência depende da persistência do ente mobilizador, que tende a ser o <i>locus</i> de controle. Esta relação tutelada caracteriza a maioria das redes que nascem sob a égide do governo.
		Autônoma ou Orgânica	Os entes têm autonomia e a interdependência existe porque há uma força-mobilizadora por parte de todos. A rede é aberta a quem tem vontade de pactuar e o controle é compartilhado. Redes comunitárias tendem a este perfil.
3. Tipos de articulação	Ayres (2002)	Sistemáticas / Orientadas	As ações empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégias dos participantes.
		Pontuais / Livres	Aquelas ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para cumprimento de objetivos e necessidades pontuais, por vezes estanques.

Quadro 8 -Tipologia de redes

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Inojosa (1999); Cândido; Abreu (2000); Ayres (2002)

Ao ter como base o Quadro 8, entende-se que os vínculos estabelecidos são essenciais para a construção das redes organizacionais, percebe-se ainda, que os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são: a predisposição para cooperar, a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração, a complementaridade e a necessidade de eficiência adaptativa.

Deste modo, ao propor a perspectiva de redes para os estudos no terceiro setor, e a sua utilização como caminho para a sustentabilidade das organizações não-governamentais, entende-se que seja necessário analisar o conceito de redes organizacionais em termos de redes múltiplas de relações intra como interorganizacionais e intersetoriais.

Um embasamento para esta análise é realizado a seguir, ao abordar a relação entre os conceitos de redes e a classificação de redes no ambiente das ONG's.

4.1 Aplicação dos conceitos e classificação de redes no ambiente das ONG's

No ambiente das ONG's, as redes representam formas de parcerias organizadas junto às organizações do próprio setor, do mercado e do Estado na busca dos recursos necessários à sobrevivência, frente à incapacidade dessas organizações se sustentarem. Tais relações podem ir além de simples trocas oportunísticas e alcançar relações com maior grau de comprometimento e confiança.

Ayres (2002, p. 9) acredita que: “O Terceiro Setor é terreno fértil para a formação de redes organizacionais.” O autor parte da premissa que os níveis menos intensos de competição presentes neste setor permitem uma troca mais freqüente de informações e, portanto, a cooperação se dá com maior facilidade.

Menezes (2002, p. 4) evidencia que: “Uma característica essencial para o bom funcionamento das redes é a qualidade dos diálogos (ou multílogos).” Na mesma direção, Peci (2002) entende que a comunicação está na base de todos os processos gerenciais e é fator determinante da possibilidade de integração intraorganizacional e interorganizacional, pois permite que as mensagens sejam transmitidas, compartilhadas, compreendidas e internalizadas. Entretanto, a autora salienta que “[...] a comunicação e transparência de ações são condições necessárias, embora não suficientes, para a existência da rede interorganizacional. Elas são a base do fortalecimento de um sistema de troca baseado na confiança.” (PECI, 2002, p. 10).

Ao considerar as diversas relações que as ONG's podem estabelecer e que por intermédio delas podem proporcionar não somente a sua sobrevivência como também a realização de objetivos dos atores com os quais elas interagem, as redes dentro desse contexto

podem ser estudadas, conforme é mostrado no Quadro 9, nos aspectos intra, interorganizacional e intersetoriais.

Redes	Características
Intersetoriais	A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes.
Interorganizacionais	A rede se dá por intermédio de transações, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias e terem uma única forma de atuação, ou seja, uma mesma estratégia.
Intraorganizacionais	Envolve aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser visto como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações caracterizada pôr uma subdivisão hierárquica, de papéis e atribuições dos seus componentes, relações verticais e horizontais etc.

Quadro 9 - Características das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Cândido e Abreu (2000)

As perspectivas apontam que ONG's parecem caminhar para um planejamento que contemple estas três formas de relacionamento: intersetoriais, interorganizacionais e intraorganizacionais como forma de proporcionar sustentabilidade para as suas ações sociais. Para estudo, serão analisadas as relações intersetoriais e interorganizacionais, devido ao fato da delimitação de tempo para a conclusão do mesmo.

Em seqüência, foram analisados alguns aspectos característicos de cada uma destas redes de relações, destacando as oportunidades e os limites para a constituição delas.

4.1.1 Redes Intersetoriais

Ao se referir a redes intersetoriais existe uma necessidade de definir e explicar mais detalhadamente as fronteiras entre o setor público, privado e o terceiro setor.

Para Hudson (1999) as fronteiras não estão bem definidas. Algumas organizações são típicas do setor. Outras são secundárias. Muitas compartilham os valores do setor, mas também têm características em comum com os setores público ou privado. O referido autor, na Figura 5 traduz de forma esquemática as possíveis fronteiras entre os três setores.

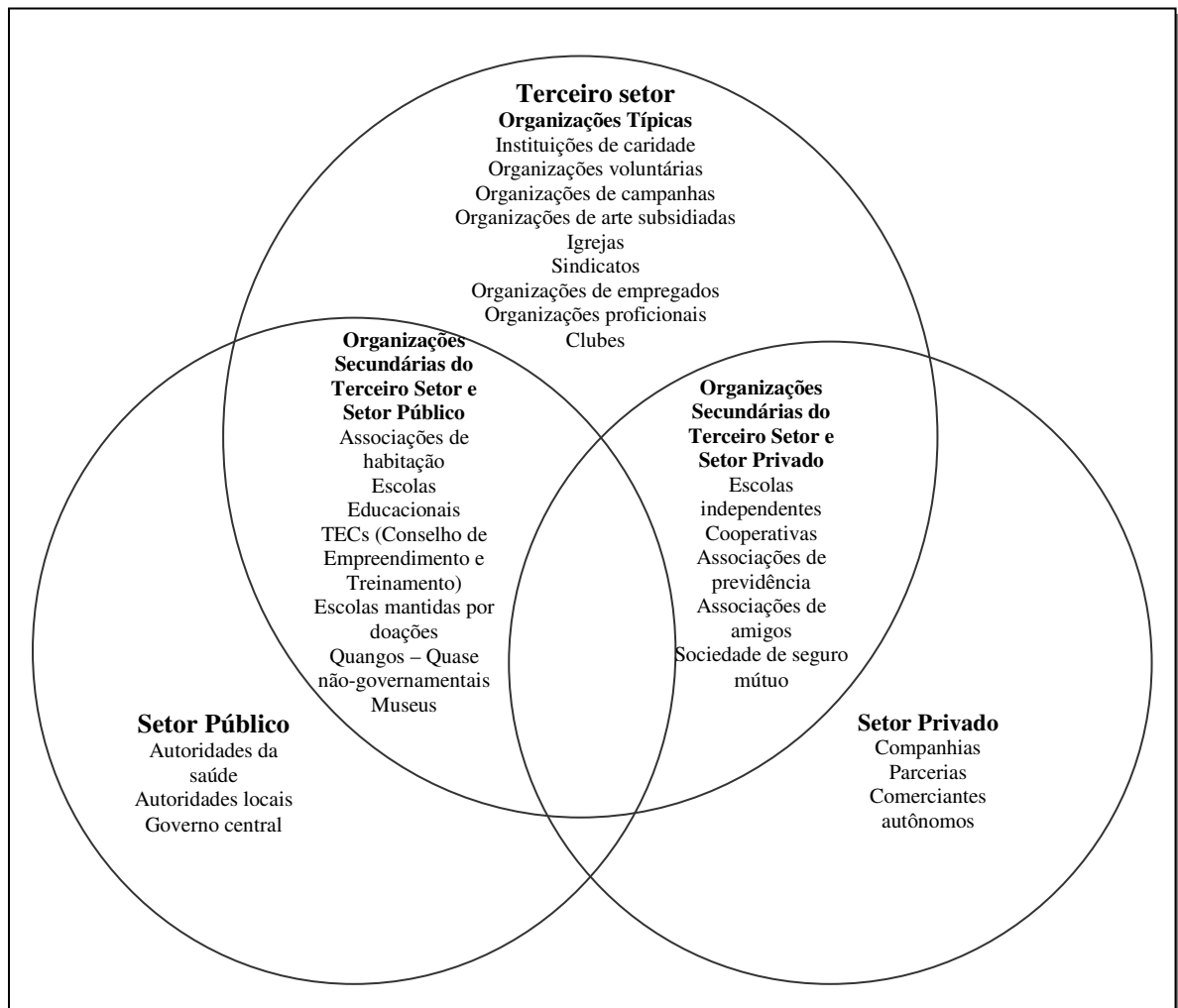


Figura 5 - Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público
 Fonte: Hudson (1999, p. 9)

Na lista de exemplos de organizações típicas do terceiro setor, o autor mencionado inclui, por exemplo, as organizações voluntárias, organizações de campanhas e clubes. Também igualmente típicas, no entanto menos vistas como pertencentes ao setor, o autor coloca os sindicatos, igrejas, associações profissionais e organizações de empregados. O mesmo autor chama de organizações secundárias aquelas que estão na periferia do setor, em sobreposição com o setor público, como por exemplo, universidades, museus e outras organizações quase não-governamentais; e com o setor privado, tais como sociedade de amigos e cooperativas que não distribuem lucros.

A partir desta noção das fronteiras entre os três setores, o Quadro 10 expõe detalhadamente algumas características típicas de cada setor. A intenção ao colocá-los lado-a-lado foi de apresentar uma idéia do todo.

	Primeiro Setor	Segundo Setor	Terceiro Setor
Agentes primários	Estado, Governo	Empresas, Corporações	ONG's, OSFLs, OSCIPs, Fundações
Sistemática básica	Estabelecer e executar leis	Produção e consumo de bens e serviços	Abraçar uma causa
Pré-requisito	Criar ambiente propício	Gerar excedente	Desenvolver soluções originais
Resultado esperado	Ordem social, condições mínimas para todos	Satisfação de necessidades individuais	Ampliação da consciência Exercício da cidadania
Meios típicos de atuação	Lei, polícia e justiça	Propriedade capital e tecnológica	Idéias, ideais e trabalho voluntário
Tomadores de decisão	Representantes e eleitores	Investidores e compradores	Tomadores de iniciativa e apoiadores
Beneficiários originais	Cidadãos	Consumidores	Humanidade aqui pode ter um sentido dúbio, também no sentido de ser...humano, humanizar, de tornar melhor, mais humano
Mecanismos regulatórios	Votações, leis e decretos	Oferta e demanda	Mobilização e engajamento
Dilemas comuns	Políticos	Econômicos	Existenciais
Escolhas consideram	Interesses da maioria, legalidade	Interesses mútuos, conveniências	Interesses de terceiros, necessidades sociais, potenciais
Lógica predominante	Política e coercitiva	Compensatória e técnica	Emancipatória e transformadora
Poder	delegado	Aquisitivo	Normativo – relaciona-se à capacidade de estabelecer padrões, referências, parâmetros, conceitos, paradigmas
Requer	Autoridade, impessoalidade	Eficiência, eficácia	Pioneirismo, associação
Papel do indivíduo	Exercer direitos e deveres	Facilitar trocas	Assumir responsabilidade
Dinheiro	Impostos e taxas, de todos	Compras e vendas, de cada um	Doações e repasses, de terceiros
Princípio essencial	Igualdade	Ética	Liberdade
Distorções	Corrupção	Exploração	Fanatismo

Quadro 10 - Características típicas de cada setor
Fonte: Silva (2005b, p. 2)

O Quadro 11, na página seguinte, complementa o Quadro 10, ao expor uma síntese dos princípios de cada setor.

Princípios	Perspectiva																												
Modelo dos três setores (SHIM, 2001, p.3)	Governo (Primeiro Setor) – ação legitimada e organizada por poderes coercitivos. Mercado (Segundo Setor) – atividades envolvem trocas de bens e serviços para obtenção de lucro, baseados no mecanismo de preços e ligados à demanda. Atividades sem fins lucrativos (Terceiro Setor) – visam a mudança social por meio de agentes transformadores (produção de bem público).																												
“Tipos ideais” (WADDELL, 1998 apud FALCONER, 1999, p.46)	<table><tr><th></th><th>Mercado</th><th>Sociedade Civil</th><th>Estado</th></tr><tr><td>Interesse primário</td><td>Econômico</td><td>Social</td><td>Político</td></tr><tr><td>Sistema de poder</td><td>Remunerativo</td><td>Normativo</td><td>Coercitivo</td></tr><tr><td>Objetivos incluem</td><td>Criação de riqueza</td><td>Expressão de valores</td><td>Ordem social</td></tr><tr><td>Competências incluem</td><td>Produção de bens e serviços</td><td>Mobilização comunitária</td><td>Imposição de padrões</td></tr><tr><td>Recursos incluem</td><td>Capital financeiro</td><td>Energia voluntária</td><td>Lei/polícia</td></tr><tr><td>Deficiências incluem</td><td>Visão de longo prazo</td><td>Fragmentação</td><td>Rigidez</td></tr></table>		Mercado	Sociedade Civil	Estado	Interesse primário	Econômico	Social	Político	Sistema de poder	Remunerativo	Normativo	Coercitivo	Objetivos incluem	Criação de riqueza	Expressão de valores	Ordem social	Competências incluem	Produção de bens e serviços	Mobilização comunitária	Imposição de padrões	Recursos incluem	Capital financeiro	Energia voluntária	Lei/polícia	Deficiências incluem	Visão de longo prazo	Fragmentação	Rigidez
	Mercado	Sociedade Civil	Estado																										
Interesse primário	Econômico	Social	Político																										
Sistema de poder	Remunerativo	Normativo	Coercitivo																										
Objetivos incluem	Criação de riqueza	Expressão de valores	Ordem social																										
Competências incluem	Produção de bens e serviços	Mobilização comunitária	Imposição de padrões																										
Recursos incluem	Capital financeiro	Energia voluntária	Lei/polícia																										
Deficiências incluem	Visão de longo prazo	Fragmentação	Rigidez																										
Análise sustentada nas transações dos diferentes setores (HUDSON, 1999, p. 17)	<table><tr><td>Setor Privado</td><td>Setor Público</td><td>Terceiro Setor</td></tr><tr><td> Acionista </td><td> Eleitores </td><td> Financiadores </td></tr><tr><td> \$↓↑\$ </td><td> Votos↓↑\$ </td><td> Serviços↓\$ </td></tr><tr><td> Companhia </td><td> Autoridade Pública </td><td> Organização </td></tr><tr><td> Bens e Serviços↓↑\$ </td><td> Serviços↓↑\$ </td><td> Bens & Serviços↓↑\$ </td></tr><tr><td> Cliente </td><td> Usuário </td><td> Usuário </td></tr></table>	Setor Privado	Setor Público	Terceiro Setor	Acionista	Eleitores	Financiadores	\$↓↑\$	Votos↓↑\$	Serviços↓\$	Companhia	Autoridade Pública	Organização	Bens e Serviços↓↑\$	Serviços↓↑\$	Bens & Serviços↓↑\$	Cliente	Usuário	Usuário										
Setor Privado	Setor Público	Terceiro Setor																											
Acionista	Eleitores	Financiadores																											
\$↓↑\$	Votos↓↑\$	Serviços↓\$																											
Companhia	Autoridade Pública	Organização																											
Bens e Serviços↓↑\$	Serviços↓↑\$	Bens & Serviços↓↑\$																											
Cliente	Usuário	Usuário																											
Análise sustentada nas conjunções entre o Setor Público e o setor Privado – (FERNANDES, 1994, p. 21)	<table><tr><th>AGENTES</th><th>FINS</th><th>SETOR</th></tr><tr><td>Privados</td><td>para Privados</td><td>= Mercado</td></tr><tr><td>Públicos</td><td>para Públicos</td><td>= Estado</td></tr><tr><td>Privados</td><td>para Públicos</td><td>= Terceiro Setor</td></tr><tr><td>Públicos</td><td>para Privados</td><td>= Corrupção</td></tr></table>	AGENTES	FINS	SETOR	Privados	para Privados	= Mercado	Públicos	para Públicos	= Estado	Privados	para Públicos	= Terceiro Setor	Públicos	para Privados	= Corrupção													
AGENTES	FINS	SETOR																											
Privados	para Privados	= Mercado																											
Públicos	para Públicos	= Estado																											
Privados	para Públicos	= Terceiro Setor																											
Públicos	para Privados	= Corrupção																											

Quadro 11 - Alguns princípios dos três setores
 Fonte: adaptado de Shim (2001, p. 3)

Ao analisar conjuntamente o Quadro 10 e o Quadro 11, verifica-se, portanto, que ao se pensar em redes organizacionais entre os três setores, depara-se com alguns fatores considerados como desafios para essa forma de atuação das ONG's. Tendo em vista que: “As empresas focam sua ação na obtenção do lucro, os governos buscam novas formas de poder,

ao passo que as ONG's devem focar sua ação nas pessoas como centro do cenário social.” (THOMPSON, 1997, p. 46-47).

Teodósio (2004) destaca, que muitas das vezes, na aproximação das ONG's com as organizações dos outros dois setores, as mesmas correm o risco de serem “cooptadas” seja pelo Estado ou grandes empresas. Desta forma, estabelece-se não uma relação de parceria, mas de submissão das ONG's ao Estado e às empresas privadas. Em outras palavras, a parceria com o Estado, por exemplo, pode se transformar em “terceirização” das políticas públicas.

Na literatura que se dedica a estudar a relação ONG's-Estado é possível distinguir a preocupação com as implicações estruturais do fenômeno.

Serva (1997) alerta para os diversos riscos e desafios embutidos nesta relação, como por exemplo: o significado e a orientação de desenvolvimento, que para o Estado muitas vezes parece estar centrado no mercado e para as ONG's está ligado ao social; e as formas de representação política, que graças a uma visão pejorativa por parte do Estado do social, concebe seus atores como marginalizados e/ou dependentes, o que ocasiona a dificuldade do Estado em admitir a autonomia das ONG's e, assim, dialogar com essas organizações em posição de igualdade.

Teixeira (2003), em seus estudos, chegou a três formas de vínculos entre as ONG's e o Estado, que evidentemente não esgotam todas as maneiras possíveis de contatos entre estes, mas dão uma noção dessa aproximação. O Quadro 12, na página seguinte, identifica e mostra algumas características destas formas:

Forma de vínculo	Característica	Comentário
Encontro pressão	- Não há um contrato formal entre ONG e órgão governamental; - As organizações se sentem livres para criticar e procurar influenciar nos rumos das políticas implementadas pelo Estado; - Quem conduz a política (ou o projeto) é o Estado.	No encontro pressão, a falta de laços mais formais com o governo permite que a capacidade crítica das organizações seja preservada.
Encontro prestação de serviço	- As relações entre órgãos governamentais e ONG's são distantes, permeadas por cobranças e avaliações ou meramente por relações burocratizadas: projetos enviados pela ONG, pareceres enviados pelo órgão governamental, respostas das organizações readequando seus projetos quando necessário, relatórios detalhados; - Eventualmente há a visita de técnicos das entidades governamentais para acompanhar de perto o trabalho; - São relações quase mercantis, nas quais são exigidas eficiência, otimização de recursos e alta qualificação de quem exerce o serviço, sob pena de cancelamento ou não renovação do projeto.	Nesse caso, as relações de poder entre as ONG's e o órgão governamental são bastantes assimétricas, comprometendo a autonomia dessas organizações, pois elas ficam sujeitas às diretrizes do seu "empregador", ou, em outras palavras, às direções políticas adotadas pelo governo. Como só algumas ONG's serão selecionadas, elas são estimuladas a competir entre si, provocando divisões entre elas ou acirrando as já existentes. Ao invés de fortalecer as redes e articulações das quais elas fazem parte, é possível verificar que há fragmentação, com um conseqüente enfraquecimento político.
Encontro participativo	- Envolve a consolidação de projeto elaborado conjuntamente entre poder público e ONG; - Há contrato formalizado, passível de mudanças se for necessário; - Espaço para críticas mútuas; - Divisão de responsabilidades entre órgão governamental e a ONG.	O destaque é para o fato de permitir um diálogo maior entre as partes.

Quadro 12 – Formas de vínculos adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Teixeira (2003).

A mesma autora destaca, ainda, três fatores fundamentais que podem determinar o tipo de relação a ser estabelecida entre ONG's e o governo: o projeto político que perpassa a relação; o poder efetivo de cada uma das partes no momento do encontro e o grau de empenho por parte das pessoas envolvidas.

Assim, pode-se verificar que as redes estabelecidas entre ONG-Estado podem ser entendidas de diferentes maneiras.

Do ponto-de-vista neoliberal, ela é considerada como uma alternativa para a prestação de serviços públicos sob a responsabilidade do Estado (TEODÓSIO, 2004).

O mesmo autor acrescenta ainda, que neste caso, as redes podem também se constituir como estratégia de terceirização por parte do Estado, ou seja, o governo se desonera

da execução de seus programas sociais, esperando que essas organizações solucionem os problemas comunitários. Ou então, de acordo com o referido autor, o Estado ao demonstrar pouca abertura a dialogar com as ONG's, impõe regras, procedimentos e metodologias, que deverão ser seguidos à risca por essas organizações, o que, conforme o autor, faz perder as grandes possibilidades de crescimento mútuo e interação democrática com a sociedade.

Teodósio *et al.* (2004) faz também algumas colocações sobre as possíveis estratégias que estão sendo utilizadas pelas ONG's com relação ao Estado e vice-versa. O Quadro 13 mostra uma síntese destas estratégias:

	Estratégias
ONG's em relação ao Estado	Algumas ONG's procuram se manter pouco notadas (low profile) por meio de trabalhos em espaços existentes na prestação de serviços com reconhecimento tácito por parte dos governos ou deixando que os mesmos recebam os créditos por aquilo que foi conseguido por elas. Outras ONG's engajam em colaboração seletiva com certas agências de governo, que pode ser restrito a um determinado setor ou estar baseado em relacionamentos individuais entre pessoas ou ligações no nível local que podem não ter apoio formal por parte do governo. Esta estratégia tem vantagem no que se refere ao seu caráter pragmático, mas ela pode gerar inconsistências na elaboração e implementação de políticas públicas. Estratégia de advocacia em questões de políticas públicas. Por meio dela a ONG pressiona o governo a favor dos interesses de determinados grupos da sociedade ou apresenta alternativas para as abordagens adotadas pelo governo em relação àqueles grupos. Em outras palavras, advocacia consiste no esforço da ONG de influenciar as decisões de qualquer elite institucional a favor de um interesse coletivo.
Estado em suas relações com as ONG's	Na estratégia de monitoramento, o Estado procura verificar o que as ONG's estão fazendo e, se necessário, limita o registro de organizações que ele se identifica. A estratégia de coordenação procura distribuir as atividades das ONG's de modo mais balanceado entre áreas geográficas e setores com o intuito de evitar duplicação. A cooptação é uma estratégia que objetiva atrair as ONG's para o tipo de atividade que o governo deseja e, assim, distanciá-las de ações consideradas como potencialmente ameaçadoras. Por intermédio da estratégia da dissolução o Estado estabelece meios que lhe permite ter controle sobre as ONG's para aprovar ou não suas atividades, limitando a abrangência de ação das ONG's ou fechando organizações, caso seja considerado necessário.

Quadro 13 - Algumas estratégias adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles
 Fonte: elaborado a partir dos referenciais citados por Teodósio *et al.* (2004).

Para Melo (2002), na relação ONG's-Estado o Estado tem mais poder e, assim sendo, põe em risco a autonomia, a legitimidade e a proximidade à base popular que caracterizam, de modo geral, estas organizações. Ou seja, “[...] a cooptação pelo Estado seria um processo inevitável.” (MELO, 2002, p. 49).

Pressupõe-se que aquelas ONG's criadas em um contexto de repressão política podem considerar difícil confiar ou trabalhar com o Estado, mesmo que esse, aparentemente, tenha mudado de postura. Teodósio (2004) chama a atenção para o fato de que estas ONG's, com a instalação de governos mais democráticos, vêm seus papéis se tornando confusos.

Além disso, o referido autor alerta que o contato formal das ONG's com órgãos de governo burocráticos e ineficientes pode ser danoso para as ONG's, pois pode torná-las menos eficazes por estar trabalhando com organizações que funcionem a partir de arranjos burocráticos. Outro risco, mencionado pelo mesmo autor, é que o relacionamento das ONG's com a comunidade pode ser afetado negativamente.

Portanto, tudo aponta para uma complexa relação entre ONG's-Estado, supostamente baseada em múltiplos interesses, muitas das vezes obscuros.

Para Andrade (2002), não menos problemática pode ser a relação também com a iniciativa privada, já que a ação social das empresas dificilmente será totalmente desinteressada. Para a referida autora, existe uma distância muito grande entre a empresa ter ganhos com seus projetos sociais e impor seus valores, filosofia e abordagens à comunidade.

Portanto, há indícios de que a aproximação entre as ONG's e as empresas privadas implicam estabelecimento de relações, muitas vezes contraditórias e até divergentes.

O Quadro 14, na página seguinte, mostra um paralelo entre organização empresarial e organização social, no qual são evidenciados os principais aspectos que podem dificultar uma aproximação entre estas.

Organização empresarial	Organização social
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralizado/empowerment
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados
Foco no melhor para a organização	Foco no melhor para o cliente
Valor uniforme	Valor flexível
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Financiamento auto-suficiente	Dependente de recursos

Quadro 14 - Paralelo entre organizações empresariais e organizações sociais

Fonte: adaptado de Thalhubner (2004).

Ao tomar como base este paralelo, verifica-se diferença de pensamento entre os dois tipos de organizações. Para Andrade (2002), essa diferença pode levar as empresas privadas a avaliar a ação das organizações do terceiro setor unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças de comportamento. Segundo a mesma autora, outro desafio a ser vencido no desenvolvimento de parcerias é fazer com que as empresas superem a dificuldade em admitir a representatividade da comunidade e, assim, dialogar em posição de igualdade com organizações originadas da sociedade civil.

A referida autora alerta também, que há situações em que, para doar, algumas empresas querem impor ao projeto certas questões que não lhe são pertinentes. Para ela, o esforço de conscientizar as empresas privadas sobre a importância de sua contribuição também é uma das responsabilidades de todas as organizações do terceiro setor, e o trabalho de conscientização pode e deve ocorrer a cada contato com as empresas privadas. “Ao captar recursos, as organizações do terceiro setor devem fazê-lo de maneira adequada para que, além de conseguir os recursos financeiros disponíveis, contribuam na conscientização das empresas sobre seu importante papel na sociedade.” (ANDRADE, 2002, p. 20).

Atualmente, esta conscientização das empresas privadas já tem a participação de algumas entidades, como o Instituto Ethos e o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), que buscam conscientizar as empresas para que se tornem “empresas-cidadãs”.

Contudo, percebe-se que há ainda um longo caminho a ser percorrido, uma vez que, algumas empresas, ou talvez a maior parte delas, abraçam uma causa social, como tática de marketing, e com isso, o que deveria ser uma ação social transformadora passa a ser uma ação estratégica de comunicação.

Portanto, pode-se supor que as redes estabelecidas entre ONG's-Empresas comportam uma certa complexidade, principalmente, pela confrontação entre lógicas de ações diferentes. De um lado, a lógica do bem-estar social e, do outro, a lógica do lucro financeiro.

Observa-se aqui, que a relação ONG's e empresas privadas, além desta análise intersetorial, também se enquadram na análise interorganizacional discutida a seguir.

4.1.2 Redes Interorganizacionais

Oliver (1990) propõe uma definição de redes interorganizacionais como sendo transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra. Baseada em um levantamento da literatura sobre o assunto desde os anos 60, a autora define algumas contingências críticas que podem determinar o relacionamento interorganizacional:

- a) necessidade: ocorrem relações interorganizacionais voluntárias por necessidade, em função da escassez de recursos tanto financeiros, humanos e técnicos;
- b) assimetria: as relações interorganizacionais são estimuladas pelo potencial de exercer poder ou controlar outra organização ou os seus recursos;
- c) reciprocidade: a cooperação, colaboração e coordenação são mais enfatizados do que dominação, poder e controle;
- d) eficiência: a motivação para a formação de relações interorganizacionais é interna à organização e relaciona-se com o desejo de melhorar a eficiência. A teoria dos custos de transação tem relação com este fator motivacional, uma vez

que as relações interorganizacionais são formadas com a finalidade de economizar nos custos de transação;

- e) estabilidade: a formação de relações interorganizacionais é uma resposta adaptativa para amenizar as incertezas do ambiente;
- f) legitimidade: o estabelecimento de relações interorganizacionais se dá com o objetivo de a organização demonstrar ou aumentar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com as normas existentes em seu ambiente institucional.

A mesma autora coloca que, apesar de cada fator mencionado ser suficiente para, sozinho, motivar um relacionamento interorganizacional, a decisão de iniciar relações com outras organizações pode se basear em contingências múltiplas. Em outras palavras, dois ou mais fatores desses mencionados podem ocorrer simultaneamente.

Algumas ONG's no Brasil têm como uma de suas políticas gerenciais a formação de parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor, como forma de superar suas limitações operacionais. De acordo com Teodósio (2004), esta prática manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas.

Entretanto, Carvalho (1997) alerta que a relação entre ONG's maiores e mais estruturadas e organizações do terceiro setor menos preparadas quer seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, também pode resultar numa “captura” do mais fraco pelo mais forte. Segundo o autor, esse fenômeno é muito freqüente quando se observa a ação de órgãos de financiamento e/ou ONG's internacionais, já que muitas vezes, impõe-se prioridade na solução dos problemas sociais e metodologias de ação que são adequadas para o

chamado Primeiro Mundo, mas que pouco representam para países em desenvolvimento como o Brasil.

Ao considerar os diversos tipos de articulação envolvendo ONG's, Scherer-Warren (1999) propõe uma classificação para as redes:

- a) redes temáticas: as organizações são conectadas em torno de temas específicos, como ecologia, saúde, mulher, negro, infância etc;
- b) fóruns de ONG's: as ONG's de determinada região (escalas local, regional, nacional ou mesmo mundial) articulam-se por intermédio de seus representantes para a articulação interorganizacional de programas de ação, estratégias, projetos comuns etc.;
- c) associações de ONG's: várias ONG's se filiam a uma associação para se articularem e promoverem intercâmbios, semelhante ao que ocorre nos fóruns;
- d) redes de informação e de reflexão: criadas para a difusão de informações entre as ONG's. São exemplos, a Rede de Informação sobre Terceiro Setor - RITS e a *International Society for Third Sector Research* - ISTR;
- e) interface de experiências: significa a união de ONG's locais, representantes de problemas diversos, para o desenvolvimento de um projeto comum, por exemplo, um projeto de reforma urbana.

Ainda segundo a mesma autora, as ONG's podem participar de múltiplas redes simultaneamente. Deste modo, ocorre um “fenômeno de articulações que assume a forma de uma rede de redes” (SCHERER-WARREN, 1999, p. 52).

Portanto, pressupõe-se que seja por intermédio de redes constituídas dentro do próprio terceiro setor, que as ONG's podem se fortalecer institucionalmente, adquirindo assim, condição à sua sustentabilidade.

Nesta perspectiva, tudo indica que é necessário que as ONG's fortaleçam, primeiramente, as próprias redes estabelecidas no ambiente interno das mesmas – redes intraorganizacionais.

4.1.3 Redes Intraorganizacionais

O ambiente interno de uma organização, também pode ser visto como uma rede de interações entre pessoas, departamentos e setores específicos, uma vez que, pressupõe-se que a cooperação e o comprometimento intraorganizacional sejam fatores essenciais para que se consiga atingir os objetivos organizacionais.

Para Peci (1999) todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características particulares da rede. A autora expõe dois tipos de rede intraorganizacional: uma próxima ao modelo burocrático, caracterizada por uma subdivisão hierárquica, de deveres e papéis rígidos e relações verticais; e outra mais próxima à imagem de uma organização-rede, caracterizada de flexibilidade, planificação e controle descentralizado e relações laterais.

Entretanto, de acordo com a mesma autora, as próprias redes não são imutáveis. Elas se encontram num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem. A referida autora salienta ainda, que as ações, atitudes e comportamentos dos atores de uma organização, são melhores explicados em termos da sua posição nessa rede. E acrescenta: “Em um tipo ideal de rede intraorganizacional, todos os membros são integrados.” (PECI, 1999, p. 9).

Do ponto de vista de Duarte (2005), as ações estratégicas de articulação das redes sociais se definem em três dimensões: (1) o enredamento, que ocorre pela reunião e conhecimento das pessoas e causas sociais da localidade; (2) a sensibilização, que ocorre no processo do conhecimento dos atores e do diagnóstico da situação social, e (3) o

comprometimento, que se firma na composição das forças e na responsabilidade social e cidadã de cada um dos envolvidos para a implementação de ações que promovam a melhoria de vida das comunidades.

Portanto, ao analisar as redes intraorganizacionais no contexto das ONG's, é necessário ressaltar a importância das relações estabelecidas nas dimensões interpessoais, uma vez que, uma das características principais dessas organizações é o seu grau de integração, onde pessoas se engajam espontaneamente, pela identificação com a causa defendida.

Em síntese, tudo indica que a construção de uma nova realidade social passa, sem dúvida, pelo estabelecimento de redes organizacionais que atuem por intermédio de múltiplas relações intra como interorganizacionais e intersetoriais. Isso implica mobilizar e combinar múltiplos recursos e capacidades para gerar benefícios para ambos os parceiros e valor social para a comunidade.

Todavia, não há razão suficiente para se crer que o arcabouço teórico existente, por si só, responda adequadamente aos desafios enfrentados pelas ONG's nesta perspectiva de atuação em forma de redes organizacionais. Principalmente, pelo fato de tudo apontar que, ainda que muitas tenham tido sucesso, as ONG's ainda estão dando os seus primeiros passos rumo a esta tendência.

Com o intuito de realizar um estudo empírico, cujos dados obtidos sejam correlacionados ao arcabouço teórico deste estudo, na seção seguinte desta dissertação é traçada a metodologia para um estudo de caso em uma organização não-governamental, localizada em Uberlândia-MG.

5 METODOLOGIA

[...] a ênfase metodológica está na análise que permitirá, a partir do empírico, do aparente, do estático, e, recuperando o processo histórico específico, chegar-se ao essencial, ao concreto. E isto só é possível através de categorias que nos levam, gradativamente, a análises mais profundas, visando captar a totalidade.

Silvia Lane

A metodologia estabelece os caminhos do pensamento e da prática utilizados para se abordar a realidade com determinado objetivo (MINAYO, 1994). Em outras palavras, ela orienta o pesquisador na busca das fontes e das ferramentas auxiliares de sua pesquisa.

De acordo com Demo (1981, p. 7), metodologia significa “[...] etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência.” A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (GIL, 1999).

Ao se reportar à formulação do problema, seus objetivos gerais e específicos, bem como ao referencial teórico e empírico, com os quais se norteia a presente dissertação, foram apresentados a seguir, os procedimentos metodológicos utilizados para sua realização.

A primeira etapa contemplou a caracterização da pesquisa, na qual se permeiam aspectos pertinentes ao tipo e à metodologia da pesquisa, à perspectiva de análise e ao modo de investigação. A segunda etapa contém a trajetória da pesquisa, os passos percorridos durante e para a realização do estudo. Na terceira e última etapa definiu-se os limites da pesquisa.

5.1 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa

A pesquisa pode ser definida como um conjunto de ações, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos, que visam encontrar solução para um problema (SILVA; MENEZES, 2000). Em outras palavras, o objetivo principal da pesquisa é buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999).

Para Minayo (1993, p. 23), pesquisar “É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados’.”

São várias as formas de classificar as pesquisas, como por exemplo: básica, aplicada, quantitativa, qualitativa, exploratória, descritiva, explicativa e tantas outras, que atendem a objetivos e situações específicas.

Para a classificação desta pesquisa, buscou-se como referência os estudos de Silva e Menezes (2000) que definem quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica: em relação a sua natureza, a forma de abordagem, aos seus objetivos, e aos procedimentos adotados pelo pesquisador.

5.1.1 Em relação à natureza

Este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, uma vez que, além de envolver verdades e interesses localizados “objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos.” (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20), ou seja, investigar e descrever o processo de articulação de redes organizacionais como condição de sustentabilidade para uma organização não-governamental localizada no município de Uberlândia-MG.

5.1.2 Em relação à forma de abordagem

Quanto à forma de abordagem este trabalho se caracteriza predominantemente como pesquisa qualitativa, que de acordo com Deslandes (1994, p.22) “[...] aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.”

A pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2000, p. 20) é “[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Nesta forma de abordagem, parte-se das questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. O estudo envolve dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação que se dão pelo contato do agente pesquisador com o objeto em análise, procurando compreender os fenômenos pela perspectiva dos atores, ou seja, dos participantes da realidade em estudo (GODOY, 1995).

O referido autor recomenda que uma pesquisa qualitativa deva apresentar as seguintes características:

- a) considerar o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento principal;
- b) possuir característica descritiva;
- c) a preocupação do investigador está relacionada com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua própria vida;
- d) a análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador.

Deste modo, Demo (1997) considera a pesquisa qualitativa como um diálogo crítico e criativo com a realidade; é a atitude de “aprender a aprender”.

Assim, na pesquisa qualitativa a realidade é uma construção social da qual o investigador participa. Os fenômenos são compreendidos dentro de uma perspectiva histórica e holística. O pesquisador e o pesquisado estão em interação em um processo multidirecionado no qual há ampla interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento. O processo de conhecimento dá-se em um continuum com associações, dissociações, construções nas próprias interpretações, procurando compreender a causalidade, a realidade, o mundo. O conhecimento fundamenta-se na própria ação (BAPTISTA, 1999).

Para o autor citado, é vital a acuidade inventiva do pesquisador, que é um ativo descobridor do significado das ações e relações que se ocultam nas estruturas sociais.

Uma pesquisa qualitativa tem como ponto de partida a existência de uma relação dinâmica entre o sujeito/organização e o mundo real, o que obriga ao pesquisador a despojar-se de preconceitos e adotar uma posição aberta em relação a tudo que é observado, uma vez que todos os atores que interagem com a pesquisa são “reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que intensificam.” (CHIZZOTTI, 1995, p. 83).

Portanto, o estudo qualitativo segue um projeto de pesquisa flexível e o pesquisador deve experienciar o espaço e o tempo vividos pelos investigados e partilhar de suas expectativas, para reconstruir o sentido que os atores sociais atribuem ao objeto de pesquisa.

Assim, na tentativa de compreender e estabelecer aspectos de como uma organização não-governamental, localizada no município de Uberlândia-MG, articula suas relações na constituição de redes organizacionais, a pesquisadora procurará investigar, descrever e interpretar o modo de gestão baseado em redes organizacionais, em termos de redes múltiplas

de relações intersetoriais e interorganizacionais, como perspectiva para a sustentabilidade da organização em estudo.

5.1.3 Em relação ao objetivo proposto

Este trabalho está situado no grupo de pesquisa descritiva, uma vez que um dos objetivos da dissertação foi verificar e descrever, por intermédio de um estudo de caso, a associação entre a base teórica e a realidade de uma organização não-governamental localizada no município de Uberlândia, quanto ao modo de gestão baseado em redes organizacionais como perspectiva para a sua sustentabilidade.

A pesquisa descritiva, segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Portanto, esta forma de estudo objetiva proporcionar o maior conhecimento possível para o pesquisador sobre os diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, para que o mesmo possa formular ou reformular problemas mais precisos e específicos.

5.1.4 Em relação aos procedimentos adotados

Este estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, desenvolvida com base em material já elaborado disponibilizado em livros, revistas especializadas, anais de encontros ou congressos, na *internet*, e na legislação vigente sobre a área, foi realizada a pesquisa bibliográfica contextualizando a temática e construindo o referencial teórico. Na segunda etapa foi realizada a pesquisa empírica, adotando o estudo de caso, visando a associação entre a base teórica e a realidade de uma organização não-governamental localizada no município

de Uberlândia, quanto ao modo de gestão baseado em redes organizacionais como perspectiva para a sua sustentabilidade.

5.1.4.1 A pesquisa empírica

O procedimento adotado para a pesquisa empírica foi o estudo de caso. Este procedimento parece adequado ao problema em foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) este método é recomendável quando há questões de “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

Desta forma, considerando o objetivo geral da investigação, a pesquisadora fez a escolha de adotar como método o estudo de caso, cuja metodologia permite o uso e a exploração de distintas técnicas de coleta e análise dos dados, como uma forma particular de investigar a realidade.

Para esta dissertação o estudo de caso foi desenvolvido na organização não-governamental **LAR de Amparo e Promoção Humana**, localizada no município de Uberlândia-MG.

As unidades de análise desta pesquisa foram a **sustentabilidade organizacional** e as **redes organizacionais**.

A sustentabilidade organizacional foi dividida em três dimensões de análise, e cada uma delas subdivididas, com base em Sachs (1993) e Oliveira (2002) - Quadro 5, p. 51, em algumas categorias de análise:

- a) dimensão sustentabilidade econômica – categorias de análise: definição de metas e objetivos; existência de política para a qualidade; gerenciamento de riscos e crises; auditorias interna e externa; infra-estrutura adequada; satisfação dos

atendidos; gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços; e avaliação dos resultados da organização;

- b) dimensão sustentabilidade social - categorias de análise: geração de emprego e renda; capacitação e desenvolvimento de pessoas; programa de saúde e segurança dos envolvidos; sistema de trabalho socialmente aceito; e interação com a sociedade;
- c) dimensão sustentabilidade cultural - categorias de análise: aprendizagem organizacional; existência de código de conduta organizacional; adequação das comunicações internas e externas; imagem da organização; e análise crítica pela organização.

Para a análise das redes organizacionais, estas foram divididas nas dimensões intersetorial e interorganizacional e, baseado em Inojosa (1999); Cândido e Abreu (2000) e Ayres (2002) - Quadro 8, p. 60 - foram delimitadas as seguintes categorias de análise:

- a) formas de constituição das redes da organização não-governamental LAR;
- b) o tipo de relação que se estabelece entre os parceiros;
- c) e os tipos de articulação das redes.

Todas estas categorias pré-estabelecidas serviram como base para o entendimento do processo de articulação de redes organizacionais como condição de sustentabilidade para a organização não-governamental **LAR de Amparo e Promoção Humana**, localizada no município de Uberlândia-MG.

5.2 O processo de condução da pesquisa empírica

Inicialmente foi descrito como se procedeu a escolha da organização não-governamental **LAR de Amparo e Promoção Humana** para este estudo, como se deu a apresentação da pesquisadora junto a essa organização e como foi realizada a coleta de dados junto aos gestores e funcionários da organização e, posteriormente, a análise e interpretação desses dados.

5.2.1 A escolha da organização

Após a definição do problema e os objetivos da pesquisa, escolheu-se a organização não-governamental **LAR de Amparo e Promoção Humana** para o estudo de caso, por entender que essa organização vem se estruturando por intermédio de uma gestão baseada em redes organizacionais tanto para a sua sustentabilidade como para sua expansão, o que vem ao encontro com as dimensões de análise desta dissertação.

A escolha desta organização se justifica ainda, pelo fato dela ser a maior instituição filantrópica do interior de Minas Gerais, a oitava maior instituição de Estado e a 125ª maior instituição do país, com oito unidades localizadas no município de Uberlândia. Além destas unidades, o LAR conta com uma Administração Geral cuja finalidade é coordenar as diversas atividades e benefícios oferecidos. Atualmente, ela beneficia mais de 26.500 pessoas, entre gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, que corresponde cerca de 5% da população municipal.

E também, por ser o LAR reconhecido, por meio da premiação criada pela Kanitz & Associados, o prêmio **Bem Eficiente**, como uma das 50 entidades do setor melhor administradas do país, em um universo com mais de 300 mil existentes.

Devido a estes diferenciais, que faz com que essa organização se sobressaia perante outras do mesmo setor e, portanto, justifica-se a sua escolha para este estudo de caso.

5.2.2 Contato com a organização

Tão logo foi escolhida a organização para o estudo, foi realizado um contato via telefone com a administração da mesma e logo em seguida encaminhada uma carta-apresentação da pesquisadora para a diretora-presidente da organização, assinada pelo coordenador do curso de mestrado. Posteriormente, foi agendada uma reunião entre a pesquisadora e a direção da organização para esclarecimentos sobre a pesquisa. Após a permissão da direção para a realização do estudo na organização, foi elaborado o termo de autorização para citação do nome da organização no trabalho de pesquisa e o termo de cessão para a realização da pesquisa empírica em todas as unidades da organização.

5.2.3 O período de levantamento da pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2005, por meio de coleta de dados, complementado por visitas pessoais da pesquisadora às unidades da organização em estudo, para fazer a observação direta não participante e as entrevistas semi-estruturadas com os respectivos responsáveis.

5.2.4 A coleta de dados

Em relação à coleta dos dados, segundo Alves (1991), na pesquisa qualitativa adota-se, principalmente, as técnicas de entrevista, a observação (participante ou não) e a análise de documentos.

No presente estudo, foram adotadas múltiplas fontes de coletas de dados, “[...] porque como cada uma delas isoladamente apresenta limites, quando se utilizam diversas fontes, o limite de uma é minimizado pelo emprego de outra fonte de coleta de dados.” (VALADÃO JR., 2003, p. 47).

Portanto, para esta pesquisa foram adotadas como técnicas de coleta de dados a pesquisa documental, a observação direta não participante, e a entrevista semi-estruturada. Assim, procurou-se atenuar os limites metodológicos intrínsecos a cada uma das fontes ou técnicas isoladamente.

5.2.4.1 Pesquisa documental

De acordo com Pádua (1997), a pesquisa documental é realizada com base em documentos atuais e/ou passados, considerados autênticos para descrever ou comparar fatos sociais, e assim estabelecer suas características ou tendências.

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa documental, buscando nos registros da organização o seu histórico e as ações que a tornaram diferenciada em sua região e ramo de atividade. Com este meio de pesquisa procura-se identificar, descrever e analisar como as ações da organização foram planejadas e qual foi sua realidade no campo de ação.

A pesquisa documental se fundamentou em materiais, como: documentos oficiais, registros históricos, estatuto da organização, planos de trabalho, fotos, *folders*, reportagens, página da organização na *internet*, projetos, relatórios de atividades da organização e tabelas estatísticas, dentre outros.

Assim, inicialmente se procedeu a uma leitura preliminar-seletiva dos documentos, seguida de outra reflexiva-interpretativa, a qual permitiu correlacionar aspectos significativos percebidos com o referencial teórico utilizado. A pesquisa documental permitiu estabelecer o tipo de gestão adotada na organização não-governamental LAR ao longo de sua trajetória.

5.2.4.2 Observação direta

Para Marconi e Lakatos (1990, p. 79) a técnica da observação “É o ponto de partida da investigação social.”

Para esta pesquisa foi adotada a observação direta durante as visitas às unidades da organização, e também, durante as entrevistas, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementassem os dados gravados.

A observação direta foi do tipo não participante, ou seja, a pesquisadora presenciou o fato, mas não participou dele, se comportando como espectadora (MARCONI; LAKATOS, 1990).

O registro das observações neste estudo foi realizado, na maioria das vezes, por intermédio de anotações.

5.2.4.3 Entrevista qualitativa

A pesquisa qualitativa se refere à entrevista do tipo semi-estruturada com um único respondente ou com um grupo de respondentes. O seu processo é circular e reflexivo, ou seja, após algumas entrevistas, tanto o tópico guia, como a seleção dos entrevistados pode mudar. Assim como, a análise é parte do contínuo processo de pesquisa (GASKELL, 2002).

Para este estudo foi utilizada a entrevista individual ou de profundidade, por meio de uma conversação com duração de cerca de uma hora, guiada por uma lista de perguntas. A entrevista semi-estruturada teve como auxílio as categorias de análise definidas com base em Sachs (1993) e Oliveira (2002) - Quadro 5, p. 51 - e Inojosa (1999), Cândido e Abreu (2000), Ayres (2002) - Quadro 8, p. 60.

Foram exploradas questões específicas com o entrevistado, procurando-se aí esclarecer dúvidas surgidas nas pesquisas bibliográfica e documental, além de checar inferências já realizadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar que tudo que foi dito seja preservado para análise. As entrevistas foram realizadas no período de julho a outubro de 2005.

5.2.4.4 Sujeitos da pesquisa

Foram entrevistados os coordenadores dos 17 setores de atendimentos da organização, 150 atendidos entre 5 anos a 87 anos de todos os setores de atendimento do LAR escolhidos de forma intencional. E por fim, realizou-se uma entrevista com o diretor financeiro da organização. A entrevista realizada com apenas um dos quatro diretores da organização ficou acertada desde o início, por ser o diretor financeiro a pessoa mais indicada para fornecer as informações pretendidas pela pesquisadora. Os nomes dos entrevistados não foram divulgados por não se ter o consentimento, por escrito, de todos os sujeitos que participaram da pesquisa.

Concluído o processo de coleta dos dados empíricos, o próximo passo foi estabelecer a correlação entre a pesquisa teórica e a pesquisa empírica.

5.2.5 A análise e interpretação dos dados

A interpretação dos dados é entendida como uma fase de julgamento, onde se procura deixar claro tanto as limitações enfrentadas, como o valor dos resultados encontrados.

Para Alves (1991) pesquisas qualitativas geram grande volume de dados, por isso precisam ser organizados e compreendidos. De acordo com o autor, “isso se faz por meio de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado.” (ALVES, 1991, p. 60)

Segundo Diniz (1999), para que haja fidedignidade na pesquisa realizada, é fundamental uma comprovação cuidadosa dos dados coletados, além de uma eliminação daqueles que apresentarem inconsistência e instabilidade nas informações fornecidas.

Deste modo, na sistematização dos dados desta pesquisa, se teve a preocupação em não fragmentar a realidade investigada, recorrendo também a referenciais teóricos que possibilitassem inserir o fenômeno numa concepção mais geral.

A análise teve como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitasse o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Para tanto, foi utilizada a técnica da triangulação (FLEURY *et al.*, 1997; TRIVIÑOS, 1992), ou seja, a comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, com o objetivo de convergência de conclusões e proposições. Esta perspectiva foi considerada a mais adequada nesta investigação, devido à possibilidade de sua utilização poder tornar explícitas informações difíceis de serem identificadas em um ambiente natural onde a distinção entre o fenômeno e as evidências não estão claras.

Já a interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

Alves (1991, p. 58) assinala que “[...] a análise e interpretação dos dados, embora só assumam sua forma definitiva nesta fase, acompanham todo o processo de investigação.”

Neste estudo, a interpretação foi um momento significativo da interface do pesquisador com a base bruta de dados, de onde foram obtidas informações para as interpretações da pesquisadora. Essa interpretação foi determinante para as conclusões do trabalho, para recomendações de futuros trabalhos e para a própria organização para a transformação de seus paradigmas de gestão e avanço em busca da sua sustentabilidade.

5.3 Limites da pesquisa

Esta pesquisa apresenta um limite na medida em que, ao utilizar o estudo de caso, numa organização não-governamental que atua na área de prestação de serviços assistenciais comunitários, como método de procedimento e ao focar uma das áreas que compõem o terceiro setor faz-se um recorte na realidade de tal setor. Dessa forma, questões específicas da organização em estudo não podem ser generalizadas às demais categorias que compõem o terceiro setor.

Além disto, há ainda, uma série de limites em decorrência da mobilidade que a bibliografia gera para as categorias de análise deste estudo, como também, a falta de referencial teórico consistente para algumas dessas categorias.

Quanto à limitação das técnicas de coleta de dados e seu tratamento, cumpre ressaltar que as análises pessoais da pesquisadora sobre a documentação e a base teórica utilizada sofrem inferência direta de sua própria visão da realidade.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

O LAR é uma oficina de trabalho [...] nós precisamos mais é de cabeças pensantes, de pessoas que já tenham experiências em outras áreas, que possam vir aqui para ajudar com suas idéias, suas opiniões, porque tem uma rede imensa aí de oportunidades, de projetos, de trabalhos que muitas vezes a opinião, a experiência já adquirida das pessoas vão ajudar e muito no desenvolvimento desse trabalho.

Trecho da entrevista com o Diretor Financeiro do LAR

Fundado em 15 de agosto de 1983 na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, a trajetória do **LAR de Amparo e Promoção Humana** foi influenciada por mudanças históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais ocorridas no contexto do terceiro setor. Inicialmente, de ações essencialmente caritativas, a organização atualmente desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento integral do Ser Humano. Adota processos de gestão mais profissionalizados e está sempre atenta às mudanças do presente.

O LAR se auto-define, conforme seu estatuto, como uma associação, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem por finalidade uma ação social: educativa, cultural, de promoção humana, proteção da saúde, da família, da maternidade, da infância, da adolescência e da velhice.

Na porta de entrada da unidade administrativa da organização encontram-se os dez mandamentos do LAR: (1) ternura; (2) sinceridade; (3) diálogo; (4) tolerância; (5) compreensão; (6) muito amor; (7) bom humor; (8) fidelidade; (9) harmonia e (10) dedicação.

Estes mandamentos alinham-se à missão da organização, afixada em forma de cartaz nos murais em todas as suas unidades, que diz que a organização deve: "Educar, apoiar e

promover o desenvolvimento integral do Ser Humano, do útero materno à terceira idade, com vistas à superação de todo tipo de desigualdade social."

Para se compreender melhor esta missão, é necessário conhecer alguns dos valores e princípios adotados pela ONG:

- a) **Humanismo:** buscar contribuir para a igualdade social e para a qualidade das relações sociais;
- b) **Ser Humano, valorizado e respeitado:** respeitar o Ser Humano como destinatário final de tudo que é realizado;
- c) **Ética, questão de integridade e confiabilidade:** manter tudo que é realizado em base ética e nos princípios do estado de direito;
- d) **Transparência:** compartilha suas ações abertamente, como também suas dúvidas e a busca de respostas;
- e) **Qualidade, compromisso de todos:** buscar a qualidade em todas as atividades realizadas;
- f) **Imagem, patrimônio a preservar:** preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho e nas relações sociais;
- g) **Prosperidade:** buscar soluções inovadoras e aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento.

A operacionalização da missão do LAR atualmente, se dá por meio de uma unidade administrativa e oito unidades de atendimento, localizadas estrategicamente no perímetro urbano de Uberlândia, conforme mostra a Figura 6, na página seguinte.

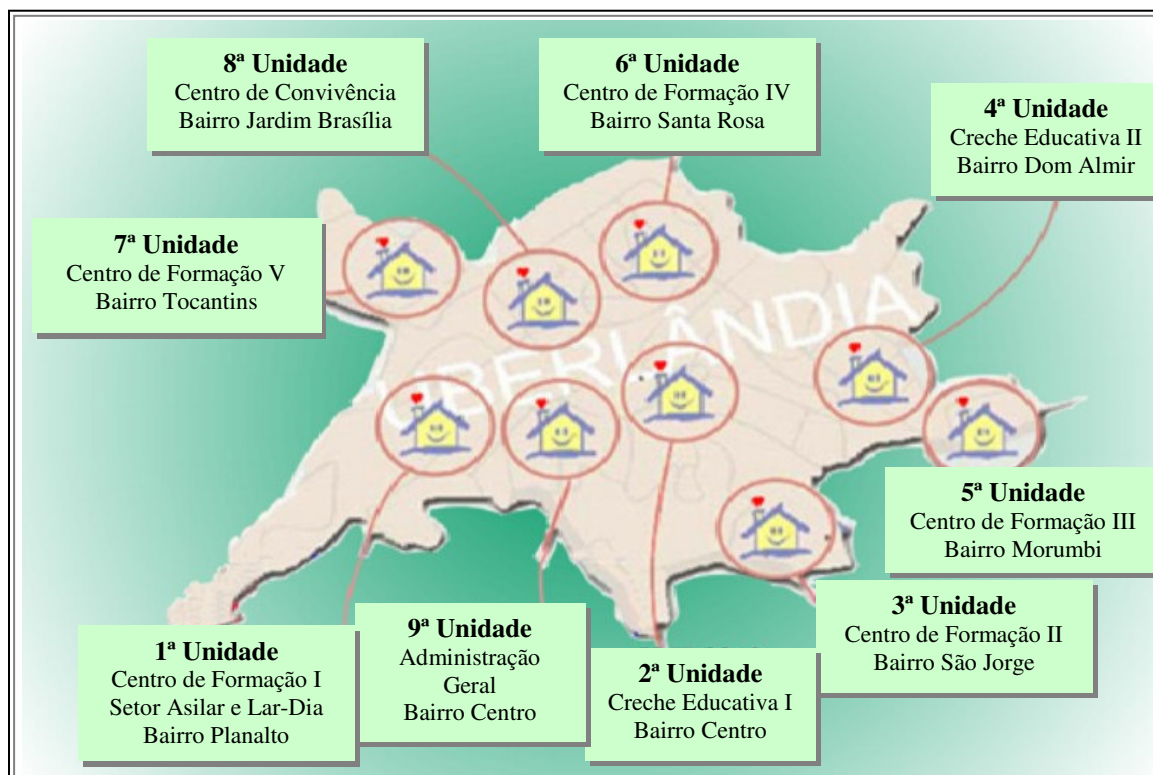


Figura 6 – Localização das unidades do Lar de Amparo e Promoção Humana na cidade de Uberlândia
Fonte: a organização

A ONG oferece todos os seus serviços gratuitamente à população de baixa renda do município de Uberlândia e região, beneficiando cerca de 26.500 pessoas, entre gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos, portadores de deficiência e idosos. O Quadro 15 fornece um panorama geral da organização.

Características	Dados
Anos de atuação	- 22 anos (fundada em 15 de agosto de 1983)
Números	- Maior instituição do interior de Minas Gerais; - 8ª maior instituição de Minas Gerais; - 125ª maior instituição do Brasil; - Possui 09 Unidades - sendo 01 unidade administrativa e 08 de atendimento; - Cerca de 26.500 pessoas beneficiadas - aproximadamente 5% da população de Uberlândia; - Menor custo de atendimento do Brasil: R\$ 0,53 por atendimento; - 223 funcionários; - 277 voluntários ativos; - 17 setores de atendimento; - 11.112 m² de área construída; - Serve mais de 1.700.000 refeições/ano; - Realiza cerca de 5.913.075 atendimentos/ano.
Prêmios	Prêmio Bem Eficiente: em 2002 e 2005 – prêmio concedido pela Kanitz & Associados às 50 instituições, em um universo de 300.000, mais bem administradas do país.

Quadro 15 – Panorama geral do LAR de Amparo e Promoção Humana.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

Baseado na tipologia de classificação das organizações do terceiro setor, proposta por Kisil (1997) citado na seção 2, constata-se que o LAR opera conforme a lógica das organizações prestadoras de serviços que atendem as necessidades básicas, como educação, saúde e bem-estar social.

O LAR distribui em suas **8 unidades** de atendimento os seguintes setores: Centros de Formação Educacional; Creches Educativas; Assistência à Gestante; Centro de Convivência; Apoio e Promoção Social; Farmácia Comunitária; Núcleo de Promoção de Trabalho e Renda; Cursos Profissionalizantes; Fisioterapia Comunitária; Lar-dia e Abrigo para Idosos; e o Projeto Integrando Gerações.

Em 2002, a ONG implantou a sua **9ª Unidade**, a Administração Central, com o objetivo de nuclear a administração dos setores de atendimento do LAR em um único ambiente com localização central e estratégica. A partir de então, a estrutura organizacional administrativa do LAR se configurou conforme mostra a Figura 7, na página seguinte.

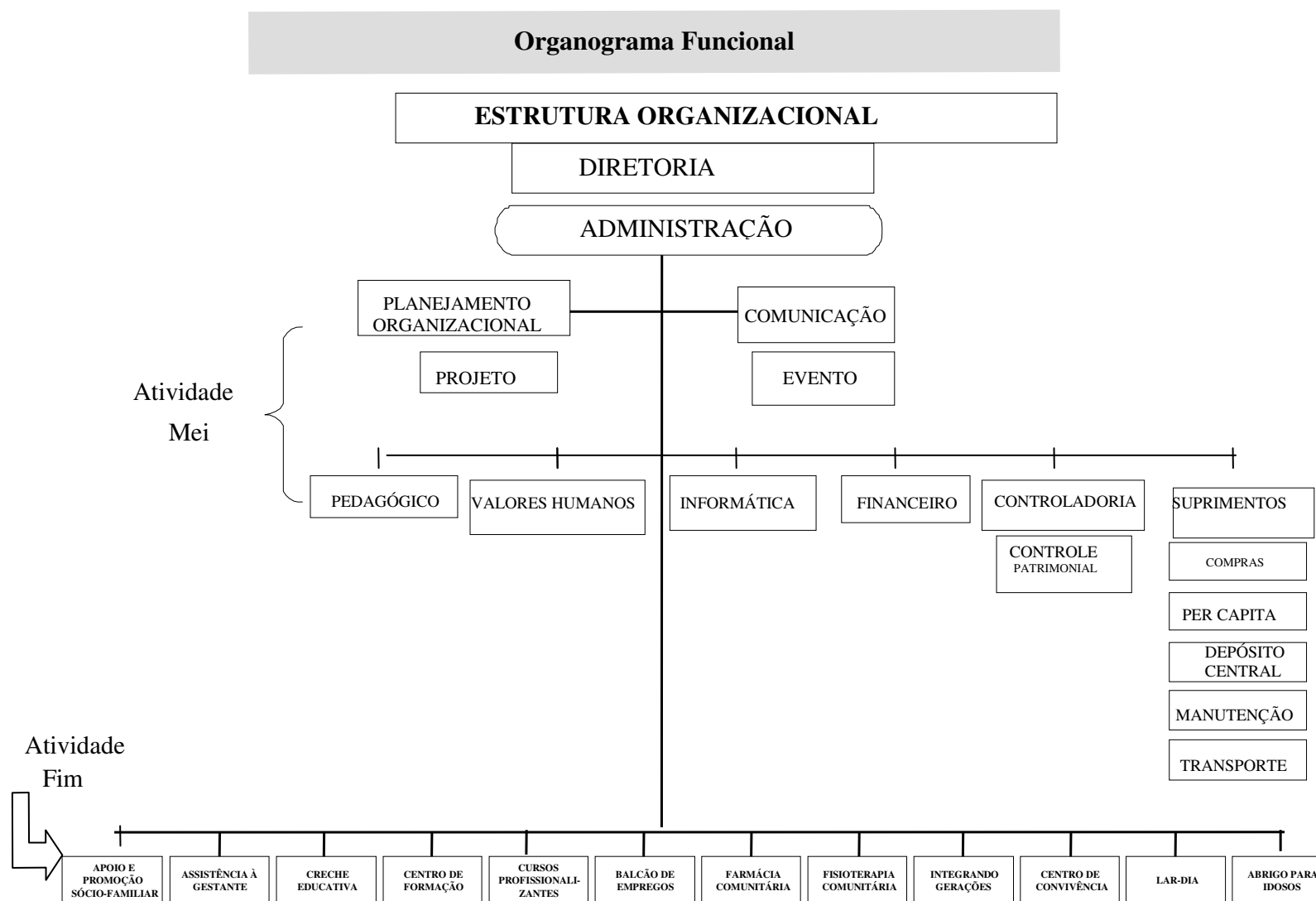


Figura 7 – Organograma funcional do LAR
 Fonte: a organização

A **diretoria executiva** do LAR é formada por uma diretora presidente voluntária, um diretor financeiro voluntário, uma diretora secretária voluntária e um diretor social voluntário, aos quais cabem a iniciativa e a execução do Programa Social, como também decidir sobre as propostas para admissão de associados, organizar o orçamento anual, convocar a Assembléia Geral, elaborar o Regimento Interno e pronunciar-se sobre todos os atos e fatos que sejam submetidos à apreciação da diretoria.

São oito áreas de atuação inseridas como atividades meio, ou seja, de apoio à diretoria e ao atendimento à comunidade. A área de **planejamento organizacional**, responsável pela elaboração, seleção e acompanhamento de projetos sociais desenvolvidos pela organização; e a área de **comunicação**, por meio da qual se realiza todo o fluxo de informações para os públicos interno e externo da ONG, e que controla ainda, o departamento de eventos da organização, têm um lugar de destaque no organograma funcional. Isto porque, conforme o diretor financeiro do LAR é por intermédio da elaboração dos projetos que a organização consegue a captação de recursos, e é por meio da comunicação que divulgam os resultados alcançados, o que colabora para uma gestão transparente.

Existem ainda as seguintes áreas com seus respectivos objetivos:

- a) **Pedagógica:** acompanhar a padronização em todas as unidades do plano de ação pedagógico que o LAR desenvolve;
- b) **Valores Humanos:** recrutar, selecionar e promover treinamentos de colaboradores e voluntários, para oferecer maior qualidade no atendimento;
- c) **Informática:** garantir o funcionamento dos *Hardwares* e *Softwares*, realizando avaliações, sanando problemas e sugerindo melhorias dos Sistemas de Informatização (SI) da organização;
- d) **Financeira:** responsável por gerenciar as subvenções e doações recebidas, pagar as contas de acordo com os vencimentos e controlar saldos bancários;

- e) **Controladoria:** responsável pelo departamento de controle patrimonial, controla e registra em banco de dados, por meio do programa SISPRO – específico para controle patrimonial, a entrada e saída de bens patrimoniais usando critérios padronizados, e ainda dá suporte ao departamento de contabilidade por intermédio de dados atualizados;
- f) **Suprimentos:** suprir as necessidades dos setores e áreas da organização de acordo com as solicitações, proporcionando agilidade, qualidade e economia aos atendimentos realizados.

A área de suprimentos controla cinco departamentos, com seus respectivos objetivos:

- a) **Compras:** firmar parcerias com fornecedores, deixando transparecer sempre a missão e o objetivo da organização, visando criar com os mesmos uma cultura de “fornecedores, parceiros e doadores”, ou seja, sensibilizar os fornecedores a terem um certo comprometimento com as necessidades de uma instituição filantrópica;
- b) **Per Capita:** apurar o custo por Atendido (*Per Capita*) e gerenciar o consumo dos setores e áreas, controlando estoques de gêneros alimentícios e material de limpeza;
- c) **Depósito:** armazenar todas as mercadorias compradas ou recebidas em doação e distribuir as mesmas para as unidades do LAR, e quando possível para outras instituições e para a comunidade;
- d) **Manutenção:** oferecer a todas as unidades do LAR conserto, conservação e melhorias na infra-estrutura dos prédios, móveis e equipamentos;
- e) **Transporte:** transportar gêneros alimentícios, móveis, equipamentos, material de construção, documentos, dentre outros, entre as unidades e a comunidade.

Dentre as atividades fim da organização, aquelas que atendem diretamente gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos, portadores de deficiência e idosos, estão os 17 setores de atendimento, mencionados anteriormente.

O LAR está constituído juridicamente dentro da legislação brasileira vigente, e credenciado em todas as esferas de governo e conselhos para receber imunidades, isenções e subvenções, conforme mostra o Quadro 16:

Constituição Jurídica do LAR de Amparo e Promoção Humana			
Órgão	Título	Nº Registro/Lei	Data
Ministério da Fazenda Federal	CNPJ	Nº 21.289.889/0001-49	24/10/1983
Prefeitura Municipal de Uberlândia	Utilidade Pública Municipal Lei alterada para	Lei 3989 8077	30/11/1983 08/08/2002
Governo do Estado de Minas Gerais	Utilidade Pública Estadual	Lei 9539	30/12/1987
Conselho Nacional de Assistência Social	Registro	Nº 23002.002281/88-17	13/09/1989
Secretaria de Estado do Trabalho e Assistência Social	Registro	Nº 06184	25/01/1990
Conselho Municipal dos Direitos do Idoso	Membro	Lei 5211	14/03/1991
Ministério da Justiça Federal	Utilidade Pública Federal	Nº M.J. 6412/92-66	24/08/1992
Conselho Regional de Fisioterapia	Registro	RE 0525 MG	05/11/1992
Conselho Municipal Direitos da Criança e Adolescentes	Registro	Nº 0037	07/12/1992
Secretaria Municipal de Finanças	Cadastro de Pessoal	Nº 172081	24/03/1994
Conselho Nacional de Assistência Social	Entidade de Fins Filantrópicos	Nº 28984.015399/94-51	17/08/1994
Instituto Nacional de Seguridade Social	Isenção Contribuições Patronais	Nº 11.621/0007/94	07/10/1994
Entidades e Organizações de Assistência Social	Cadastro	Protocolado	04/09/1998
Conselho Municipal de Assistência Social	Registro	Nº 023	30/09/1999
Conselho Regional de Farmácia	Registro	Nº 18643	05/06/2000
Secretaria Municipal de Saúde	Alvará Sanitário	Nº 14156/00/516	19/07/2000

Quadro 16 – Constituição Jurídica do Lar de Amparo e Promoção Humana

Fonte: baseado em dados coletados na organização

Para Hudson (1999) independente de composição jurídica e qualificações distintas, as organizações que integram o terceiro setor devem ser orientadas por valores, em outras

palavras, devem ter um objetivo social definido, com o público beneficiado a ser atendido ou a causa a ser defendida.

Foi constatado que o LAR atua conforme valores e princípios que atendem a um objetivo social definido – promover o desenvolvimento integral do Ser Humano - retratado em sua própria missão.

E ainda, a organização preenche todos os registros impostos por lei para se beneficiar de isenções, e atende a todas as exigências estabelecidas para receber valores financeiros advindos de subvenções, como também das empresas, fruto de renúncias fiscais autorizadas para determinadas linhas de financiamentos de projetos, como por exemplo, a Lei 9.249/95 que dá o direito da empresa deduzir o valor da doação de seu lucro operacional, e ainda, o da própria Lei Rouanet de Incentivo à Cultura.

No Quadro 17 estão especificadas as principais fontes de recursos do LAR voltadas para a sustentabilidade das atividades diárias desenvolvidas na organização.

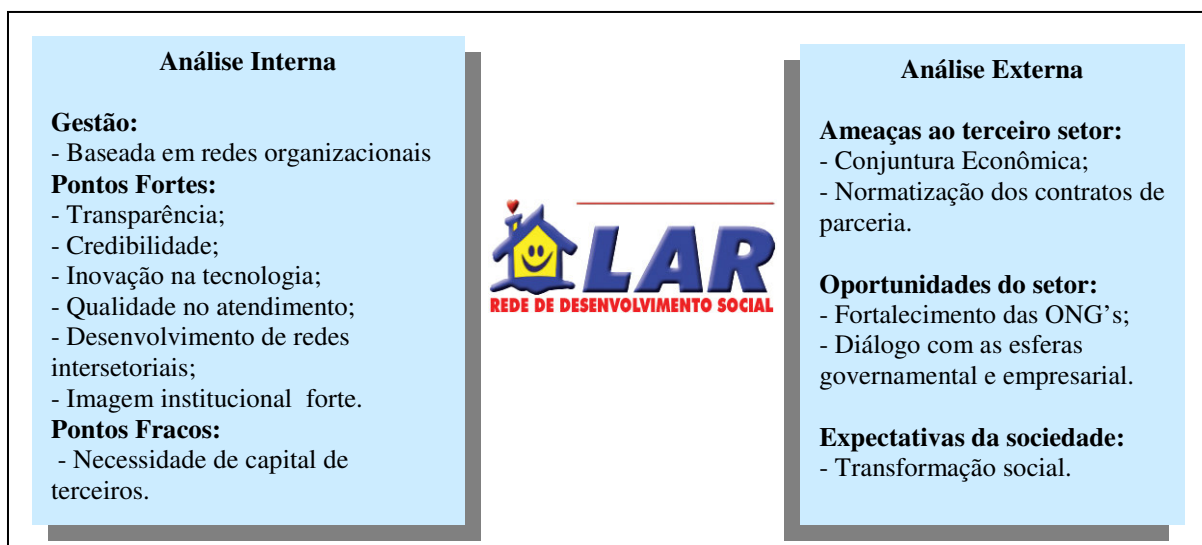
Fonte de recursos em 2004	Participação percentual
Órgãos governamentais federais, estaduais e municipais	71,42% (municipais)
Empresas, fundações ou institutos empresariais brasileiros	25,52%
Contribuições comunidade	3,06%

Quadro 17 – Principais fontes de recursos do LAR e participação porcentual

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização

Conforme verificado, o LAR opera com recursos de terceiros, sejam eles públicos ou privados. Desta maneira, tudo aponta que a institucionalização das redes organizacionais se apresenta como determinante para a sustentabilidade da organização.

A Figura 8, na página seguinte, identifica algumas características da organização em estudo, e evidencia o contexto na qual está inserida.



A análise da Figura 8 permite verificar que a organização em estudo está atenta às mudanças do contexto atual do terceiro setor, voltando-se para medidas que a levem a fortalecer o relacionamento tanto com a esfera governamental como empresarial, em busca de ampliar sua rede de parceiros e, conseqüentemente, promover sua sustentabilidade.

Ao analisar a organização tomando como referência as fases de desenvolvimento de uma ONG, sugerido por Silva (2005a, p. 7), estima-se que o LAR possui a característica de todas as fases.

O LAR conserva características marcantes da fase **pioneira**, na qual a organização se comporta como uma grande família, conforme pode ser constatado em alguns dos depoimentos dos atendidos entrevistados em todos os setores de atendimento:

[...] é uma paz ótima, é porque aqui vê os vós, você faz aula, então aqui é como se fosse uma família reunida [...]. (ATENDIDO, n. 28, 16 anos, p. 21)
 [...] aqui sinto o ar feliz na cabeça, no coração, sabe? Uma alegria diferente, é um lugar que a gente, é a família, né? Um lugar alegre, um ambiente gostoso, um ambiente familiar. (ATENDIDO, n. 52, 84 anos, p. 35-36)
 Eu sinto uma coisa linda, maravilhosa, estou dentro da minha casa, porque aqui é a minha casa. (ATENDIDO, n. 74, 68 anos, p. 51)
 [...] não tá faltando nada, eles tratam a gente bem, recebe a gente bem demais, é tudo amigo, a gente se torna uma família. (ATENDIDO, n. 98, 68 anos, p. 61)
 Nossa! Parece a sua casa, me sinto bem prá caramba! (ATENDIDO, n. 115, 14 anos, p. 70)

O LAR ao se utilizar em seu processo de gestão estruturas formalizadas, normas, padrão, ordem, controle e burocracia, evidencia características da fase **diferenciada**.

Salamon (1997) explica que, à medida que as organizações do terceiro setor crescem em escala e complexidade, estas ficam vulneráveis às limitações que afligem outras instituições burocráticas, principalmente no que se refere à rotinização de processos.

Contudo, o LAR por meio do desenvolvimento cooperativo e ação baseada em pensamento que aspira a agregação consistente de valores, se utiliza dos princípios básicos da fase **integrada**. A declaração de uma das coordenadoras de setor entrevistada exemplifica a constatação desta agregação de valores:

O público alvo que a gente atende é a dimensão dessa obra [...] baseada na moral, na cultura, na transparência, então a gente trabalha com essa ética e transparência mesmo! (COORDENADOR, n. 6, p. 1-2)

A ONG já esboça também, algumas características da fase **associativa**, por meio da capacidade de se relacionar com algumas outras organizações, por meio de políticas de longo prazo e de cooperação. Exemplos disso são as redes intersetoriais desenvolvidas pelo LAR e também, o relacionamento de cooperação da organização com outras organizações do próprio setor. O LAR coopera com mais de 100 instituições, lhes repassando alguns produtos e/ou materiais, recebidos pela organização por meio de doações, após ter suprido as necessidades dos atendidos pelo LAR.

Referente à gestão administrativa, o diretor financeiro do LAR acredita que nas organizações não-governamentais a administração seja diferente de uma empresa. De acordo com ele, enquanto na iniciativa privada, ou mesmo na pública, têm-se metas imediatistas a serem alcançadas, além de se trabalhar mais a questão material, no caso de uma ONG, na opinião do diretor, são trabalhados Seres Humanos, que dependem muito do sentimento das pessoas, do entendimento, para poder realmente beneficiar essas pessoas.

[...] é diferente, porque isso exige de cada um que está na organização, seja voluntário, funcionário, direção, essa dose de sentimento humano, para você conseguir com isso, melhorar a auto-estima das pessoas, fazer com que elas não enxerguem as suas necessidades só do ponto de vista material [...]. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 3)

Apesar disto, o diretor financeiro do LAR expressa que precisam utilizar instrumentos empresariais para oferecerem qualidade no atendimento. De acordo com ele, até mesmo pelo tamanho da organização, é necessário ter o mínimo de controle, inclusive a própria existência da organização exige estar legalmente habilitado com uma série de documentos, exigências e renovações de certificados.

Alguns autores (HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2001) até propõem que as organizações do terceiro setor se utilizem alguns conceitos e instrumentos administrativos, que foram desenvolvidos para atender a lógica do Estado e setor lucrativo, para que a integração dos setores seja menos conflituosa, e os recursos recebidos sejam melhores aplicados. No entanto, Tenório (1999) também já alertara para o risco delas, na busca por uma profissionalização, ir perdendo o seu caráter de mobilização social.

Parte dos instrumentos de gestão utilizados pelo LAR são os projetos para a captação de recursos, planos operacionais, relatórios, planilhas, estudo das rotinas internas de trabalho, orçamento, indicadores de desempenho, além da parte contábil e uma auditoria externa, que uma vez ao ano, procura analisar a gestão financeira do LAR.

[...] uma série de controles, para que esses controles lhe dêem uma noção se seu trabalho está ocorrendo de forma correta ou não. São números, índices que permitem que você possa inclusive fazer uma avaliação de seu trabalho. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 4)

Para Tenório (2001) o controle é importante para analisar os resultados alcançados. É simultaneamente o “[...] resultado de um planejamento anterior e o embrião de um novo.” (TENÓRIO, 2001, p. 96). De acordo com o referido autor, o controle pode ser desenvolvido por projetos, para avaliar a eficiência de cada ação. Na opinião deste autor, para as organizações que desejam, ou já captam recursos de terceiros, o controle orçamentário é ainda

mais importante, pois é por meio dele que é possível avaliar a aplicação dos recursos recebidos.

O diretor financeiro do LAR, em sua entrevista, fez questão ainda de ressaltar a transparência de informações e números propostos pela organização como uma característica muito forte da gestão administrativa.

[...] o LAR é uma instituição que está aí aberta para qualquer pessoa que queira vir visitar as unidades, para conhecer o trabalho que está sendo feito no dia-a-dia, que queira procurar a administração para saber inclusive que recurso existe, chegou de onde, foi aplicado onde, como que foi depositado, onde está o recibo, onde está escriturado todos os lançamentos, comprou de quem, como foi feito o processo de compras. Enfim, tanto a administração financeira, como a questão das unidades, a parte pedagógica, tudo isso, os projetos que são feitos aqui, encaminhados, tudo que circula no LAR está à disposição da população. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 21)

Quanto às formas encontradas para comprometer todos com as metas estabelecidas e oportunizar um sentimento de unidade na organização, uma vez que, conforme o diretor financeiro, o nível salarial de seus funcionários fica sempre aquém do necessário, devido às dificuldades financeiras, característica de praticamente todas as organizações não-governamentais, de acordo com ele, tentam realizar um trabalho de motivação junto aos funcionários, que no LAR são chamados de colaboradores.

[...] é um trabalho realmente corpo-a-corpo, vamos assim dizer, com os colaboradores para tentar elevar a sua auto-estima, mostrar a eles que além da questão salarial, o fato deles trabalharem nesta instituição, acaba que sendo uma missão praticamente de cada um, e isso de uma certa forma, nós temos conseguido, nós temos uma equipe de trabalho muito comprometida, dedicada. A gente nota que essas pessoas dedicam integralmente, não apenas pela questão salarial, mas justamente pela satisfação que é em dar esse atendimento a pessoas que buscam a instituição e que muito necessitam. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 6)

O sentimento do diretor financeiro é de que o LAR tem uma gestão administrativa bem mais avançada do que muitas outras ONG's, tanto na gestão como nas tecnologias usadas para realizar essa gestão.

A partir das observações, entrevistas e análise documental do LAR, foi revelado um conjunto de dimensões da estrutura organizacional que definem os principais aspectos relacionados a sustentabilidade, e aspectos relacionados às redes organizacionais, conforme foram analisados nos itens a seguir.

6.1 Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de sustentabilidade

Aqui são apresentadas as referências mais importantes do desdobramento das três dimensões: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade cultural, de acordo com elementos definidos por Sachs (1993) e Oliveira (2002) – Quadro 5, p. 51.

6.1.1 Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica do LAR

Para a análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica na organização em estudo, foram abordadas as categorias de análise a seguir:

a) definição de metas e objetivos

Para a definição de metas e objetivos do LAR, conforme a fala dos coordenadores de setores entrevistados, é levado em consideração cada público atendido. De acordo com eles, cada setor específico tem uma meta a ser cumprida. Contudo, todos salientaram as mesmas metas e objetivos da organização como um todo: oferecer atendimento totalmente gratuito, ao maior número possível de famílias de baixa renda, em suas necessidades básicas diárias e nas suas necessidades emergenciais, tudo isso com qualidade. Palavras como promoção humana, ética, moral também aparecem no discurso dos coordenadores. Algumas citações extraídas das entrevistas ilustram isso:

O nosso objetivo é a formação ética e moral dos atendidos, e também estar imbuído em colocar a criança inserida na sociedade, valorizando a sua formação também nas áreas específicas, como por exemplo na música, na dança, no esporte, na informática [...]. (COORDENADOR, n. 3, p. 1)

[...] é estar trabalhando, principalmente no sentido de estar melhorando a nossa qualidade de atendimento, melhorando o número de pessoas que sai daqui mais animadas, mais motivadas para buscar trabalho, então a meta é em torno disso. (COORDENADOR, n. 4, p. 3)

Tem todo um desenvolvimento dentro do processo para atender as necessidades dos atendidos. Tudo é baseado em planos mesmo, assim, através das necessidades que os atendidos apresentam a gente elabora tudo. (COORDENADOR, n. 13, p. 1)

De acordo com os coordenadores de setores, ao final de cada ano são traçados os objetivos e metas para o próximo ano. Isso é realizado pela área de planejamento organizacional da ONG e também, por intermédio de reuniões com as equipes dentro dos

próprios setores, entre os coordenadores e estes com a direção. A partir daí é elaborado um documento: o Plano de Trabalho. Esse contempla além das metas e objetivos de todos os setores da organização, as etapas de desenvolvimento e o cronograma de execução.

Quando os coordenadores de setores foram questionados sobre quais ações desenvolvidas para se alcançar os objetivos e metas propostos, as respostas foram unânimes: busca de parceiros para oferecer um atendimento com qualidade. De acordo com eles, esta busca de parceiros acontece por meio da apresentação de projetos aos possíveis investidores.

É buscado sempre através de projetos, a gente não consegue nada se não tiver um projeto. (COORDENADOR, n. 12, p. 18)

Para a busca de parceiros, Camargo *et al.* (2001) sugere que a organização desenvolva um projeto, no qual é definido de maneira clara e motivadora o público beneficiário da organização e a causa a ser atendida. Conforme esta autora deve-se também elaborar um diagnóstico financeiro da organização e ainda, qual o custo do projeto, mês a mês.

O projeto para a captação de recursos, conforme a mesma autora, deve responder aos principais questionamentos de um potencial investidor: apresentar a causa social a ser trabalhada, a organização e sua missão, o trabalho que será realizado, qual a destinação dos recursos doados, o serviço que será prestado à comunidade e o resultado a ser alcançado. Esta autora sugere também, que é interessante para a organização conhecer profundamente os potenciais financiadores, inclusive, desenvolvendo um banco de dados com os principais dados de tais potenciais investidores, para conhecer-lhes a estratégia de participação em ações sociais.

No LAR, a elaboração dos projetos para a captação de recursos é realizada pela área de planejamento organizacional. Esta conta com um profissional de formação superior na área específica.

b) existência de política para a qualidade

Segundo os coordenadores dos setores de atendimento, esta política de qualidade é baseada em valores e princípios da organização. Dentre eles foram citados alguns como: transparência, igualdade, humanidade, solidariedade, fraternidade, bons costumes, valorização humana, dignidade, qualidade como compromisso de todos os atores envolvidos, incentivo ao trabalho de equipe com responsabilidade, e ética na busca da integridade e confiabilidade de suas ações. A fala de alguns dos coordenadores de setores entrevistados deixou claro essa relação da política de qualidade com os valores e princípios da organização:

Nós queremos ver uma evolução [...] não é só o atendimento, atender por atender. Então, eu acho que isso é uma política de qualidade. (COORDENADOR, n.1, p. 3)
 [...] a pessoa é um educador, desde o porteiro até a nossa cozinheira, ela faz parte da educação dos atendidos, com a postura, com o exemplo, então a gente cobra muito isso deles também. (COORDENADOR, n. 3, p. 2)
 A gente tem como princípio de qualidade atender bem desde o momento que ela entra aqui para pedir uma informação [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 4)
 O que leva nós a investir em qualidade é a promoção humana mesmo, em estar valorizando pessoas, o Ser Humano [...]. (COORDENADOR, n. 9, p. 2)

Para o alinhamento de seus princípios, na formatação de sua política da qualidade, a organização tem determinadas diretrizes básicas com fundamento em doze linhas de trabalho que englobam os seguintes temas: (1) o LAR instituição; (2) a família (estrutura familiar); (3) a fraternidade (amar e respeitar o próximo); (4) a comunicação (gentilezas); (5) a ética (respeitar o próximo); (6) o desenvolvimento humano em sua totalidade (respeitar e valorizar o ser nas diferentes fases da vida: infância, adolescência, juventude, fase adulta, 3ª idade e velhice); (7) a cidadania (conscientizar-se do seu papel perante a sociedade enquanto cidadão do mundo); (8) o meio ambiente (conscientizar, respeitar e preservar); (9) os vícios (os custos dos vícios, em que prejudica as pessoas); (10) a globalização (o que é, e compartilhar as informações buscando o equilíbrio); (11) o trabalho (valorizar os tipos de profissões, considerando o desenvolvimento humano e intelectual); e (12) a sexualidade (informar e conscientizar).

Conforme os coordenadores de setores, estas linhas de trabalho vão ao longo do tempo sofrendo alterações, isso vão depender do público atendido e das necessidades destes.

Além de seguir estas diretrizes básicas na busca da qualidade no atendimento, a organização adota a sistematização de processos, padronização de procedimentos, redefinição de programas e formatação de relatórios anuais de atividades e resultados, tudo isso, de acordo com os coordenadores de setores, para se ter as condições necessárias à replicação do trabalho existente sem perda de controle e qualidade, além da dimensão exata dos efeitos alcançados.

Nas visitas realizadas na ONG, constatou-se que a qualidade para esta organização está relacionada em proporcionar ao atendido um local em que ele é recebido com carinho e com respeito por todos, que ele encontre um ambiente agradável durante sua permanência na organização, um aconchego, e ainda, onde ele possa encontrar uma motivação para a busca de uma melhoria de sua qualidade de vida. Ou seja, a organização visa atender, não só as necessidades imediatas das pessoas, mas, se preocupa em fazer com que estas pessoas saiam com um pouco mais de esperança com relação à resolução de seus problemas.

Mas, ao adotar uma sistematização de processos e padronização de procedimentos na busca de oferecer este atendimento com qualidade, é visível a influência de práticas gerenciais adotadas por empresas privadas.

Conforme os coordenadores de setores, as ações na organização também são orientadas por leis específicas, como por exemplo, o estatuto do idoso, o estatuto da criança e adolescente, dentre outras. Dessa forma, as ações voltadas para os públicos específicos, procuram atender sempre o que prevê os órgãos fiscalizadores.

c) gerenciamento de riscos e crises

Os riscos e as crises estão ligados ao desafio do LAR em manter a sustentabilidade de suas ações, uma vez que, conforme os coordenadores de setores, todas as atividades são

sustentadas pela parceria com a comunidade, com empresas privadas e com o poder público.

Uma citação extraída das entrevistas com os coordenadores de setores ilustra isso:

A gente tem, assim, desafio para superar a sustentabilidade do trabalho, porque o nosso trabalho é sustentado pela contribuição da comunidade, então, é muito difícil motivar um grupo a contribuir com qualquer tipo de causa durante, digamos um ano, durante dois anos é mais difícil, durante dez é difícilimo, e durante vinte é quase impossível. (COORDENADOR, n. 7, p. 2)

Identificou-se que, parte dos riscos e crises enfrentados pela organização está relacionada à subvenção da PMU, ou seja, o risco da Prefeitura não fornecer os produtos, principalmente os alimentícios, no prazo, e a crise é se ela realmente não fornecer. Neste caso, o LAR necessita fazer um levantamento da prioridade de produtos e partir para uma compra, caso tenha recursos financeiros para isso. Se os recursos financeiros não forem suficientes, cabe aos coordenadores de setores buscarem soluções, conforme fica evidente na fala de um destes coordenadores:

A gente nunca deixa faltar para o atendido. Se acabou o feijão, acabou o arroz, acabou o sal, a Prefeitura não mandou, a gente faz uma sopa sem macarrão, mas ficar sem comer, não sai não! (COORDENADOR, n. 2, p. 2)

Na tentativa de gerenciar estes riscos e crises, há um planejamento da organização com relatórios diários, como por exemplo, quantas refeições vão ser servidas no dia, semana e mês, para quantos dias a quantidade de alimentos no estoque dará, e assim por diante. É solicitado também, para cada coordenador de unidade, que passe para o setor de suprimentos - encarregado de gerenciar tudo na questão de distribuição de produtos para todas as unidades e setores - os pedidos com antecedência. A fala de um dos coordenadores de setores ilustra esse comportamento administrativo:

A gente faz uma previsão antes, um controle e já passa para o depósito central, eles fazem essa análise e dá um retorno prá gente. (COORDENADOR, n. 6, p. 2).

Se a unidade solicitar algo que não tem no estoque, aí se torna um desafio para o setor de suprimentos, que primeiro analisa a importância daquela solicitação, qual é o objetivo e como vai influenciar para o atendido. Em seguida, é realizada a cotação de preços e encaminhado para o financeiro, e este aprova ou não o atendimento daquele pedido. A transcrição de um trecho da entrevista com um dos coordenadores de setores mostra a função e os desafios do setor de suprimentos e da administração geral da organização:

Nos temos uma área de suprimentos, onde a coordenadora e a direção da instituição cuidam com parceiros para que não falte nada de qualidade para as crianças. (COORDENADOR, n. 3, p. 2).

Assim, constatou-se que no LAR o planejamento, que neste caso prevê as atividades, os meios e os recursos a serem utilizados; e o saber controlar, compreendido como a verificação dos resultados obtidos e sua comparação com aquilo que foi previsto e planejado, são utilizados como uma tática para o controle de riscos e crises enfrentados pela organização.

Um outro desafio verificado no LAR é o número reduzido de funcionários em determinados setores. Alguns setores, como por exemplo, o de Fisioterapia, o de Farmácia, o Núcleo de promoção de Trabalho e Renda e o setor Integrando Gerações, durante o período da realização desta pesquisa estavam funcionando com apenas um funcionário, ou seja, o próprio coordenador do setor. Isso foi justificado na fala de um dos coordenadores:

Já que o LAR não cobra nada pelo seu trabalho, então fica difícil a gente arrumar funcionários para o LAR pagar. (COORDENADOR, n. 8, p. 2)

Segundo os coordenadores de setores, o pagamento dos funcionários é realizado por meio da parceria com a Prefeitura Municipal. No entanto, de acordo com eles, não houve reajustes na subvenção nos últimos três anos, o que dificultou a contratação de mais funcionários. Para o enfrentamento deste desafio, a ONG conta com a colaboração dos voluntários.

Portanto, os maiores desafios para a organização são manter a sustentabilidade material do trabalho, e também manter o número e o nível dos funcionários, uma vez que, empresários também disputam pessoas que trabalham em ações comunitárias, principalmente, pela sua predisposição a servir. No caso específico do LAR, foi verificado que alguns entram para trabalhar na organização, se qualificam e saem quando recebem uma proposta de trabalho com ganhos financeiros maiores. Para superar estes desafios, a organização busca parceria em relação a tudo, desde parceria para voluntários, para a manutenção financeira de cada unidade, quanto para o atendimento diário com qualidade.

d) auditorias interna e externa

Internamente três setores praticamente controlam todos os processos da organização: o de suprimentos, o financeiro e a controladoria.

O setor de suprimentos está ligado diretamente ao financeiro, pois toda a movimentação no sentido de compras, manutenção predial e de equipamentos passa pelo financeiro. E o financeiro e o setor de suprimentos estão ligados diretamente a controladoria. Estes três setores controlam tudo, como por exemplo, se todas as notas fiscais estão corretas, a validade da nota fiscal, os dados preenchidos de quem vendeu, o que compraram e outros.

Portanto, todos os setores do LAR prestam conta primeiramente para a administração, representada pelos setores de suprimentos, financeiro e controladoria. A administração presta conta para os parceiros da organização, por exemplo, para a Prefeitura Municipal, para as empresas parceiras e para a própria comunidade como um todo. Para esta última, duas citações extraídas das entrevistas com os coordenadores de setores, exemplificam a forma como é realizada:

[...] a gente presta conta de forma indireta também para a comunidade, porque nós estamos o tempo todo tendo de falar do nosso trabalho, as pessoas visitam o setor, então estamos prestando conta do nosso trabalho. (COORDENADOR, n. 12, p. 4)
 [...] nos fazemos reuniões a cada dois meses para passar o nosso trabalho para os pais, e também fica a disposição de qualquer pessoa da comunidade ou não ir à administração estar conhecendo os números de atendimento e valores financeiros do LAR. (COORDENADOR, n. 3, p. 3)

A auditoria externa é realizada uma vez por ano pela *Price Waterhouse Coopers*, a qual recebe o pagamento por este serviço do Grupo Martins de Uberlândia, um dos parceiros do LAR, pertencente ao segundo setor.

Os coordenadores de setores acreditam que é graças a esta auditoria externa, e a idoneidade da instituição, que conseguem as parcerias para o LAR.

e) infra-estrutura adequada

As unidades de atendimento do LAR seguem um padrão de infra-estrutura da edificação e de móveis e equipamentos. A padronização é verificada principalmente nos Centros de Formação, nos quais existem em média 24 funcionários, entre eles: coordenador, secretária da coordenação, secretária setor família, orientadoras sociais, instrutores de esportes, instrutores de dança, instrutores de música, instrutores de reforço escolar, cozinheiras, auxiliares de cozinha, serviços gerais e vigias.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas com os coordenadores de setores, e pelas observações realizadas durante as visitas nas unidades do LAR, pode-se considerar que a organização possui uma infra-estrutura adequada para a realização das atividades propostas. Os depoimentos abaixo confirmam esta constatação:

O espaço aqui é maravilhoso, é bem amplo a unidade. (COORDENADOR, n. 10, p. 2)

[...] eu acredito que o LAR está a frente de muitas, nessa questão de equipamentos. [...] estão sempre com equipamentos de segurança, a luva, a touca, a máscara, o avental, a bota, o sabonete em líquido, o papel toalha, todo o equipamento essencial não falta! Isso que é importante! (COORDENADOR, n. 12, p. 5)

[...] todas as atividades que a gente oferece tem local, tudo adequado. (COORDENADOR, n. 13, p. 3)

Com certeza! Essa quadra imensa que tem em todos os Centros de Formação, o equipamento de som pode ver que é realmente de primeira, né? Tem tudo para realizar um bom trabalho, de muita qualidade. (COORDENADOR, n. 15, p. 3)

Toda a infra-estrutura do LAR é financiada pelas parcerias de investimento e pelas parcerias de custeio. As primeiras são para a construção predial das unidades e equipamentos e mobiliários para as mesmas. Já as parcerias de custeio são para a manutenção no dia-a-dia de cada unidade de atendimento.

f) satisfação dos atendidos

Segundo os coordenadores de setores, a avaliação da satisfação é realizada por meio das conversas diárias com os próprios atendidos. No término dos cursos profissionalizantes, por exemplo, fazem uma avaliação sobre o que poderia ser melhorado, e também durante as reuniões com os familiares destes.

[...] então é uma coisa que a gente vem avaliando todos os dias [...] o que a pessoa tem para cobrar, para reclamar, ela já fala prá gente, a gente já procura melhorar aquilo [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 10)

Nós procuramos monitorar através do diálogo do dia-a-dia, estar conduzindo, estar perguntando, buscando o que nós podemos melhorar, o que eles não gostam, qual a satisfação deles, o que podemos fazer no dia-a-dia para melhorar o nosso atendimento perante eles. (COORDENADOR, n. 10, p. 3)

[...] a gente pede a opinião das pessoas, e através dessa opinião a gente faz um levantamento de como está sendo aceito pela população. (COORDENADOR, n. 17, p. 3)

Para a análise desta categoria foram realizadas também, entrevistas gravadas com os próprios atendidos. As entrevistas foram realizadas de forma intencional, num total de 150 entrevistados entre 5 anos a 87 anos. A totalidade das pessoas entrevistadas evidenciou satisfação quando perguntado, como se sentiam dentro do LAR. Em todas as faixas de idade, muitos se sentem satisfeitos porque, segundo eles, encontram o **lazer** na organização, conforme pode ser verificado nos depoimentos abaixo:

[...] eu estava discutindo com a minha mãe isso, que eu falei que aqui no LAR é um dos meus melhores lazeres que eu tenho, porque eu danço, eu canto, eu participo de todas as oficinas, eu faço teatro, eu participo de curso, de tudo, tudo que dá eu faço. (ATENDIDO, n. 16, 14 anos, p. 11)

Eu sinto muito bem porque tem muita amiga, você pode estar triste assim com alguma coisa, com algum problema, aí você chega aqui esquece, você passa umas horas até assim flutuando, né? Porque tudo é bom aqui, limpinho, todo mundo agradável, todo mundo dá atenção para todos, é muito bom! (ATENDIDO, n. 50, 55 anos, p. 33-34)

Ah, eu sinto um alívio, isso aqui prá mim é um lazer de primeira qualidade! (ATENDIDO, n. 63, 65 anos, p. 45)
 [...] aqui a gente encontra os amigos, a gente dança, canta, grita, faz a festa! (ATENDIDO, n. 68, 63 anos, p. 47)
 [...] o melhor divertir que achei foi este aqui prá velho, uai! Mas eu não sou velho, eu sou idoso! Isso aqui é dos idosos, né? (ATENDIDO, n. 69, 78 anos, p. 48)

A maior parte das crianças e dos jovens entrevistados relacionou a sua satisfação com o aprendizado adquirido no LAR, ou seja, pela **educação** oferecida pela organização:

Bom, aqui o que a gente não sabe eles ensinam tudinho! (ATENDIDO, n. 17, 10 anos, p. 12)
 [...] o curso está fazendo eu me sentir mais segura na minha responsabilidade de ser mãe agora, além de dar segurança também, eu estou aprendendo a cuidar do meu filho, não só cuidar, mas adquirir mais sabedoria e mais entendimento para com ele. (ATENDIDO, n. 22, 19 anos, p. 16)
 [...] é um lugar bom, que eu vim, meus filhos vão vir, meus netos também vão dar continuidade. (ATENDIDO, n. 23, 24 anos, p. 17)
 Acho que a gente está preparando para o mercado de trabalho. Aqui dá muitos cursos que ajuda bastante e eu adoro! [...] olha, se eu te falar que hoje eu não achei nenhum defeito no LAR, eu acho que o LAR, ele está muito bem preparado para nos atender. (ATENDIDO, n. 28, 16 anos, p. 21)
 [...] os professores ensinam bastante, eu acho que é muito bom pra mim, porque eu estou justamente aqui por causa do mercado de trabalho [...] uma outra casa para cada um que está aqui. (ATENDIDO, n. 29, 16 anos, p. 22)
 Uai, uma satisfação muito boa, porque eu estou aprendendo algo mais aqui dentro [...] onde eu fiz cursos, onde eu passei momento assim muito de conhecimento. (ATENDIDO, n. 32, 22 anos, p. 24)

Quanto aos entrevistados com mais idade, ficou evidenciado a satisfação ligada às atividades que buscam promover a **saúde** física e mental:

[...] aqui eu encontrei a paz, muita saúde e alegria, sabe? Porque aqui nós rimos, contamos causos e é bom demais! [...] se a gente pudesse vir todo dia seria muito bom, porque aqui a gente ganha saúde [...] aqui tem alegria, tem amor, tem saúde, tem tudo. Você vê que eles não têm orgulho de chegar na gente porque eu sou de cor. Não tem orgulho de chegar na gente dar um abraço, fazer um carinho, dar um beijo, não! De espécie alguma, são pessoas muito boas, maravilhosas! Não tenho nada a reclamar aqui do LAR. (ATENDIDO, n. 55, 72 anos, p. 38-39-40)
 [...] aqui é uma terapia das melhores! (ATENDIDO, n. 67, 65 anos, p. 47)
 Só felicidade, muita saúde, muito ânimo, isso aqui é tudo na vida prá nós. (ATENDIDO, n. 71, 62 anos, p. 49)

Outros entrevistados ressaltaram a satisfação quanto à **organização** dentro do LAR, conforme verificado no depoimento a seguir:

Ah, eu sinto uma alegria, fico emocionada, porque assim, os velhinhos mesmo, a gente vê que eles estão sendo bem cuidados, tem toda uma história aqui, nossa aquela que tem 102 anos me emocionou muito, muito bonitinho eles [...] eles estão bem cuidados, é muito organizado, tudo no seu devido lugar, fiquei até assim, boba, tudo tem o seu devido lugar mesmo! (ATENDIDO, n. 144, 20 anos, p. 79)

Todavia, a satisfação da totalidade dos entrevistados aponta no sentido da **valorização e do respeito ao Ser Humano**. Eles consideraram que este é o principal motivo por freqüentarem a organização. Alguns depoimentos atestam isso:

Eu me sinto importante. As pessoas, os instrutores são muito legais, ajudam a gente, incentiva bastante. (ATENDIDO, n. 1, 15 anos, p. 1)

Ah, eu fico feliz porque todos aqui no LAR me recebem com muito carinho, amor, respeito, sem diferença [...] um lugar que todas as pessoas se respeitam, todas as pessoas gostam de si, não ficam preocupadas com diferenças, se a pessoa é feia, se a pessoa é bonita, se a pessoa é negra, se a pessoa é branca. (ATENDIDO, n. 19, 12 anos, p. 13)

Uma sensação boa, ótima! Sabendo que eu estando aqui dentro não vou estar na rua, não estou fazendo mal, não estou usando droga [...] um lugar que acolhe a gente. (ATENDIDO, n. 37, 12 anos, p. 26-27)

Aqui prá mim tem duas coisas, primeiro, civilização que eu acho muito bonito, a educação assim, o modo do pessoal tratar a gente, é muito educado, e o respeito, que é o essencial que a gente precisa, então é isso que faz eu vir aqui, né? (ATENDIDO, n. 92, 60 anos, p. 59)

[...] eu prefiro ficar no LAR do que na rua [...] eles não te deixam sozinha, aqui é tudo de bom prá qualquer criança. (ATENDIDO, n. 131, 13 anos, p. 75)

As respostas unânimes obtidas quanto ao grau de satisfação atribuído à organização em estudo, permitiu confirmar a relevância social do LAR e a consistência de sua missão. A ONG atende às expectativas do seu público-alvo, ao oferecer atendimento com qualidade, graças à capacidade da organização de estabelecer parcerias e ações conjuntas.

g) gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços

Conforme o depoimento dos coordenadores de setores, o processo decisório na organização tem por princípio fundamental a coletivização da tomada de decisão e está alinhado com as necessidades futuras e presentes dos atendidos, bem como com os interesses da organização e da comunidade, atendendo assim todas as partes. Para tanto, existe um sistema participativo para discussão e tomada de decisão, dividido em diferentes instâncias hierárquicas da organização. Segue uma breve apresentação de cada uma destas instâncias, no Quadro 18, na página seguinte.

Reuniões	Características
Reuniões de equipe dos setores	São as reuniões que participam toda a equipe de um setor de atendimento. Nestes encontros, são debatidos os problemas referentes ao funcionamento do setor, definidas as diretrizes da semana e são apresentadas as decisões de equipe e da direção, para o conhecimento de todos e também para o questionamento destas decisões. Quando este questionamento ocorre, as questões levantadas que dizem respeito à equipe são refletidas e debatidas no momento, e as que dizem respeito à direção da organização, são anotadas para que sejam levadas às reuniões de coordenação ou diretamente a diretora presidente. São realizadas sempre que necessárias.
Reuniões de coordenadores	Participam desta reunião todos os coordenadores de unidades. Neste sentido, as decisões sobre o modo de gestão da organização tomadas nestas reuniões são relevantes para o funcionamento da organização - apesar de, formalmente, existir uma instância hierarquicamente superior, que é o corpo de diretores. Também funciona como um elo de intermediação entre a direção geral do LAR e as unidades e setores de atendimento, tendo em vista que as informações entre estas diferentes esferas circulam por intermédio de reunião de coordenadores. Sua frequência é quinzenal.
Reuniões de serviços específicos	Têm o mesmo sentido que a reunião de equipe, só que diz respeito a uma categoria específica de profissional ou setor operacional - por exemplo, serviço de enfermagem, de cozinha e outros. Tem por finalidade a discussão e deliberação das questões referentes aos procedimentos técnicos específicos do serviço ou ao funcionamento do setor de atendimento. Realizadas sempre que necessárias.
Reuniões de direção geral	Reuniões entre os membros do corpo de diretores. Trata mais especificamente sobre as questões de ordem institucional, especialmente, quanto ao funcionamento geral do LAR e de sua relação com os grupos de fora, como as agências governamentais e empresas parceiras. Realizadas sempre que necessárias.

Quadro 18 – Tipos de reuniões realizadas dentro do LAR

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização

Foi constatado que estas reuniões têm um papel importante dentro do processo de gestão da ONG, uma vez que, é a partir delas que são traçadas as diretrizes da organização. As ações desenvolvidas pelo LAR, por meio destas reuniões, segundo os coordenadores de setores são discutidas e avaliadas por todos.

A gente trabalha em equipe, é sempre assim, fazendo reuniões com eles prá gente estar estabelecendo a tomada de decisão, que é tomada em grupo.
(COORDENADOR, n. 9, p. 4)

Os coordenadores de setores disseram que todos no LAR têm a liberdade para tomar decisões, ou ir até a direção e discutir sobre as decisões da organização, conforme se constata na fala de um deles:

Eu como coordenadora do setor, eu tenho isso, até mesmo como objetivo, incentivar com que eles sintam, cada vez mais, responsáveis pelas suas ações, e tomar decisões [...] eles não têm medo de falar, de criticar, de perguntar, acho que isso é bem aberto. (COORDENADOR, n. 12, p. 7 e 21)

Todavia, foi observado que os coordenadores de setores representam o principal elo de ligação entre os funcionários e a direção, desempenhando assim, um papel de destaque no processo decisório da organização.

Quando perguntado aos coordenadores de setores, se a direção da organização é participativa em cada setor de atendimento, houve uma unanimidade em apontar que sim.

Alguns trechos extraídos das entrevistas ilustram esse consenso:

Ela é participativa, a diretoria do LAR procura atender com igualdade todas as unidades do LAR. (COORDENADOR, n. 3, p. 5)

A diretoria tem acesso a tudo formalizado, tudo escrito, e qualquer dúvida que a diretoria tem, a gente senta, a gente questiona, a gente sempre tem reuniões, a gente procura, a diretoria procura sempre estar avaliando, quais as dificuldades, o que está acontecendo, como que está o setor, né? Então a gente sempre está em reunião discutindo. (COORDENADOR, n. 4, p. 11)

Muito participativa, porque todas as dúvidas que a gente tem, as situações novas, nós nos reportamos diretamente a eles, então nós temos um canal muito direto com eles, com os gestores mesmo, diariamente. (COORDENADOR, n. 5, p. 8)

[...] a diretora presidente nos faz a visita quase todos os dias, e qualquer coisa assim, se precisar falar com o fundador, com qualquer pessoa da direção, a gente pode estar ligando e eles vêm, eles dão um suporte muito grande. (COORDENADOR, n. 8, p. 3)

Foi constatado que no Regimento Interno do LAR estão discriminados os procedimentos para cada cargo na organização, além das atribuições, dos direitos, dos deveres, das responsabilidades e procedimentos de cada setor. Assim, conforme os coordenadores de setores, todos quando entram no LAR sabem o que fazer, o trabalho que vai realizar. De acordo com eles, existe a preocupação da organização em atualizar, sempre que necessário tal Regimento Interno. Isso porque, segundo eles, as necessidades tanto dos funcionários como dos atendidos mudam.

[...] aqueles que estavam tinham uma necessidade diferente daqueles que chegaram agora [...] por exemplo, o idoso hoje vive mais, vivendo mais ele tem outras necessidades, a pele fica mais envelhecida exigindo maior cuidado [...] nós estávamos preparados pra atender um idoso que vivia menos, assim, hoje os nossos procedimentos precisam ser adaptados. (COORDENADOR, n. 12, p. 18-19)

Foi verificado que o último registro do Regimento Interno do LAR foi realizado em 18 de dezembro de 2003. O que vem ao encontro com a fala do coordenador de setor.

Foi observado ainda, que o senso de equipe é bastante presente nos afazeres do dia-a-dia do LAR. Os depoimentos abaixo podem firmar essa constatação:

Aqui cada um tem seu cargo específico, mas se precisar da coordenadora na cozinha, na limpeza e dos colaboradores, aqui a gente trabalha em união mesmo! Em equipe, em todos os sentidos, ninguém toma decisão sozinho. (COORDENADOR, n. 6, p. 3)

[...] em todo o LAR é incentivado o trabalho em equipe, porque assim, a gente sabe que para a instituição ir para frente tem de existir esse cooperativismo, esse trabalho em equipe assim, todos preocupados com todo o LAR, com toda a rede. (COORDENADOR, n. 8, p. 3)

Eu digo que tem uma diferença muito grande entre grupo e equipe, e eu acredito, tenho a maior convicção disso, a maior certeza que eu tenho uma equipe, e não um grupo. (COORDENADOR, n. 16, p. 7)

Observou-se que este senso de equipe abrange a organização como um todo, ou seja, entre funcionários do mesmo setor e também, para com funcionários de outros setores. Os depoimentos abaixo ilustram isso:

[...] eu tenho o apoio, posso te falar de todos os setores, então assim se torna mais fácil o meu trabalho [...] eu não posso considerar sozinha, porque você pode observar que lá tem um servindo o lanche, tem outro olhando as crianças, né? Sempre tem alguém assim para me auxiliar na medida do possível. (COORDENADOR, n. 15, p. 4)

[...] qualquer coisinha que surgir na outra unidade, a gente tem de ajudar, porque assim, é qualquer coisa que vem a acontecer, atinge todas as unidades. (COORDENADOR, n. 8, p. 6)

Estes depoimentos traduzem que, ao trabalhar o conceito de equipe dentro da organização, tudo indica que o LAR tem conseguido um maior comprometimento dos funcionários com as ações desenvolvidas na organização.

h) avaliação dos resultados da organização

A organização adota o gerenciamento dos resultados, por meio de relatórios mensais e anuais, realizados por cada setor de atendimento e também pelas áreas e departamentos gerenciais.

Esta avaliação é realizada ainda junto às famílias dos atendidos, por intermédio da Pesquisa de Levantamento do Perfil Sócio-Econômico - Cadastro Familiar. Este levantamento é realizado anualmente pelas orientadoras sociais, que vão nas casas dos atendidos para a coleta dos dados, e busca de informações para o LAR, desde informações pessoais e familiares, como: renda, trabalho, educação, saúde, habitação, transporte, serviços públicos utilizados e principais problemas das famílias, até uma avaliação geral do LAR.

A avaliação do LAR contempla a estrutura física da organização, as atividades desenvolvidas, a higiene nas unidades, e o atendimento oferecido pelos colaboradores do LAR. A seriedade, a flexibilidade, o comprometimento, a agilidade, a responsabilidade dos colaboradores foram também alguns indicadores listados pelos coordenadores de setores, para uma avaliação de resultados, conforme demonstram os depoimentos abaixo:

Eu acho que é tudo isso, o funcionário que vem todos os dias, o funcionário que está comprometido com o trabalho, que veste a camisa, aí é o funcionário bom e eficiente. (COORDENADOR, n. 2, p. 4)

[...] a boa vontade e realmente gostar do que faz, fazer com amor, porque trabalhar com essas crianças e adolescentes tem de ser uma coisa saída do coração, tem de amar realmente, ser verdadeiro e realmente vestir a camisa do LAR. (COORDENADOR, n. 10, p. 4)

Se não estou com uma postura correta, eu procuro me corrigir para ver se eu faço jus ao trabalho que eu tenho, à confiança que as pessoas me depositaram. (COORDENADOR, n. 11, p. 7)

Estão ainda em fase de elaboração pela organização, alguns outros indicadores e a forma de acompanhamento destes indicadores. Estes estarão ligados à frequência dos atendidos, das famílias dos atendidos nos encontros de pais, a frequência dos colaboradores, a satisfação dos colaboradores, o envolvimento dos voluntários, parcerias conseguidas pela organização, o gerenciamento do espaço físico e outros.

Portanto, verifica-se que existe uma certa preocupação pela organização em identificar e avaliar seus resultados, na busca de melhorias no trabalho realizado.

Os principais aspectos verificados em cada categoria de análise, na dimensão sustentabilidade econômica do LAR, foram sintetizados no Quadro 19, onde foram destacados o comportamento administrativo e os resultados deste.

Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica do LAR		
Categorias de análise	Comportamento Administrativo	Resultados
Definição de metas e objetivos	- Cada setor específico tem uma meta a ser cumprida; - A organização busca constantemente parceiros para oferecer um atendimento com qualidade.	Atendimento totalmente gratuito, a cerca de 26.500 pessoas.
Existência de política para a qualidade	- Política de qualidade baseada em valores e princípios da organização; - Diretrizes básicas com fundamento em doze linhas de trabalho: LAR; família; fraternidade; comunicação; ética; desenvolvimento humano; cidadania; meio ambiente; vícios; globalização; trabalho; e sexualidade; - Segue orientação de leis específicas; - Desenvolvimento de processos de aquisição e aplicação de conhecimento na organização.	A organização consegue oferecer um atendimento com qualidade, superando até mesmo as expectativas dos atendidos.
Gerenciamento de riscos e crises	- Planejamento da organização com relatórios diários; - Busca parceria em relação a tudo.	Controle antecipado de possíveis crises.
Auditorias interna e externa	- Internamente, o controle é realizado pelos setores de suprimentos, o financeiro e a controladoria; - Auditoria externa é realizada uma vez por ano pela Price Waterhouse Coopers.	Assegura aos parceiros transparência absoluta por meio das auditorias internas e externas.
Infra-estrutura adequada	- As unidades seguem um padrão de infra-estrutura; - Buscam parcerias de investimento e de custeio.	A organização consegue ter uma infra-estrutura adequada para a realização das atividades propostas.
Satisfação dos atendidos	- Avaliação realizada por meio das conversas diárias com os próprios atendidos; - Busca de sugestões dos atendidos para melhorias das atividades desenvolvidas.	Verificado 100% de satisfação dos atendidos entrevistados em uma amostra intencional.
Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços	- Existe um sistema participativo para discussão e tomada de decisão, dividido em diferentes instâncias hierárquicas da organização; - Desenvolvimento de senso de equipe dentro da organização.	Gestão participativa
Avaliação dos resultados da organização	- Para o gerenciamento dos resultados são feitos relatórios mensais e anuais.	Cadastro Sócio-Econômico anual

Quadro 19 - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

Assim, ao analisar a sustentabilidade econômica do LAR, verificou-se que a ONG tem uma capacidade de interlocução com o poder público e com o setor privado, o que proporciona o desenvolvimento de parcerias e, conseqüentemente, a sustentabilidade econômica da organização.

Mas, ao desenvolver e consolidar um sistema de planejamento, de monitoramento e avaliação do trabalho realizado pela ONG é visível a busca por uma profissionalização nos processos de gestão. Tudo indica que este processo sofre influência, principalmente, das práticas gerenciais e normativas adotadas por seus parceiros. Sejam eles empresas privadas, ou poder público.

6.2.2 Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade social do LAR

A sustentabilidade, em sua dimensão social, passa pelo comprometimento da organização com a sociedade com a qual interage, e suas preocupações com o futuro e o bem-estar social. Para a análise desta dimensão, a seguir é realizado um diagnóstico organizacional do LAR, por intermédio das seguintes categorias:

a) geração de emprego e renda

Ao analisar a organização pesquisada, sob a ótica de alguns autores (RIFKIN, 1995; MARCOVITCH, 1997; SALAMON, 1998; VALADÃO JR., 2003), que consideram o terceiro setor como um novo e promissor mercado de trabalho, verificou-se que a organização em estudo opera com um efetivo particularmente enxuto. O LAR conta atualmente, com 223 funcionários remunerados, com média salarial de um salário mínimo, registrados em carteira, mais alimentação. Alguns setores de atendimento operam com apenas um funcionário. A organização complementa suas necessidades de pessoal com cerca de 277 voluntários espalhados nas oito unidades de atendimento e na unidade administrativa, e por meio de convênios com outras organizações.

Um indicador da área de Recursos Humanos, que no LAR é chamada de área de Valores Humanos, que também permite realizar esta análise, é o número de admissões e rescisões realizadas no ano de 2004. O Quadro 20 mostra esses números:

Admissões em 2004			Rescisões em 2004				
Mês	Admissões	%	Mês	Rescisões p/ pedido	Rescisões p/ dispensa	Rescisões cont. experiência	%
Janeiro	2	2,86%	Janeiro	0	0	1	0,00
Fevereiro	9	12,86%	Fevereiro	7	6	0	10,91
Março	13	18,57%	Março	0	10	1	18,18
Abril	13	18,57%	Abril	1	2	1	3,64
Maio	5	7,14%	Maio	6	2	0	3,64
Junho	2	2,86%	Junho	2	0	0	0,00
Julho	2	2,86%	Julho	3	2	3	3,64
Agosto	3	4,29%	Agosto	7	2	0	3,64
Setembro	11	15,71%	Setembro	4	31	0	56,36
Outubro	10	14,29%	Outubro	0	0	2	0,00
Total	70	100,00%	Total	30	55	8	100,00

Quadro 20 – Admissões e rescisões no LAR no ano de 2004.

Fonte: relatório de atividades do LAR de 2004.

Ao analisar o Quadro 20 acima, verifica-se que o número de rescisões foi maior que as admissões, ou seja, 23 a mais do que as contratações. Sendo que estas rescisões em sua maioria partiram da organização. A principal justificativa da organização é de que a maior parte das demissões foi realizada para instrutores de cursos profissionalizantes. Como alguns cursos dependem da parceria com empresas privadas, os instrutores são contratados com trabalhos temporários. No quadro 21, a seguir, são listados outros motivos das rescisões:

Entrevistas Desligamento		
Motivo	Quantidade	%
Justa causa	0	0,00
Mudança de cidade	2	2,15
Inadaptação ao trabalho	1	1,08
Sem justa causa	53	56,99
Melhor proposta de trabalho	13	13,98
Relacionamento com equipe	0	0,00
Outros	24	25,81
Total	93	100,00%

Quadro 21 – Motivos das rescisões realizadas pelo LAR no ano de 2004.

Fonte: relatório de atividades do LAR de 2004.

No entender de alguns coordenadores de setores, outros fatores que podem ser atribuídos à rotatividade apresentada, são: falta de adaptação, morar longe do local de trabalho, ter de sair muito cedo de casa e a própria questão salarial.

[...] o salário é baixo, o salário mínimo praticamente, então tem que gostar muito mesmo de criança, gostar muito de fazer o bem para os outros, gostar de ajudar, senão não fica não! (COORDENADOR, n. 2, p. 6)

[...] é um trabalho que requer muito carinho, dedicação da própria pessoa, requer muito cuidado, requer assim gostar mesmo, não tem como ter uma máscara, a pessoa que trabalha aqui, ou gosta ou não gosta! (COORDENADOR, n. 14, p. 6)

[...] tem de gostar, porque eu acho que sem amor não fica [...] também, as vezes a pessoa sai recém formada de um curso técnico, e o LAR, ele capacita, né? Então, depois que a pessoa passou por aqui ela já sente capaz de enfrentar o mercado lá fora. Então, onde tem maior rotatividade [...] (COORDENADOR, n. 12, p. 10)

Na busca de superar o problema da rotatividade em alguns setores, o LAR passou a adotar alguns critérios para a contratação em cargos específicos, por exemplo, para a função de coordenação de setor, o candidato necessita ter formação superior ou estar cursando preferencialmente pedagogia, serviço social ou administração. A declaração de uma das coordenadoras de setores mostra também que a organização dá prioridade aos próprios funcionários para os cargos de coordenação:

[...] geralmente a direção dá prioridade para quem está no LAR para crescimento, a direção visa muito isso, essa prioridade para quem já está, quem tem o perfil para a função, né? (COORDENADOR, n. 10, p. 5)

Assim, tudo indica que a geração de emprego está sujeita ao momento pelo qual a organização passa. Contudo, a tendência é de operar com um efetivo enxuto, devido às próprias restrições orçamentárias da organização.

b) capacitação e desenvolvimento de pessoas

Para o desenvolvimento intelectual e humano dos funcionários, no LAR existem programas de incentivo ao crescimento profissional de cada um, desde a aprendizagem formal, que vai da possibilidade de conclusão do primeiro grau até a possibilidade de cursos

de graduação e de pós-graduação, e a aprendizagem informal, que é o próprio processo de aprendizagem da organização.

Dentro de sua política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, a organização mantém programas que visam a qualificação e aperfeiçoamento das habilidades de seus funcionários e voluntários, para se adequarem às exigências diárias dos atendidos, bem como, às constantes inovações tecnológicas adotadas pela organização. A fala de um dos coordenadores de setores deixa transparecer a preocupação da organização com a capacitação dos colaboradores, para que este se sinta valorizado:

Ela valoriza o Ser Humano, sabe? Ela faz com que o Ser Humano se sinta valorizado e qualificado de acordo com suas habilidades. (COORDENADOR, n. 6, p. 6).

A capacitação dos colaboradores é realizada por meio de cursos externos e internos. Os externos são oferecidos, na maioria das vezes, pelos próprios parceiros da organização como, por exemplo, pela PMU (em média duas vezes ao ano) direcionado para setores específicos como os Centros de Formação e Creches, e por alguns parceiros como o Grupo Martins com cursos de capacitação gerenciais e outros, e também por cursos oferecidos por pessoas físicas voluntárias conforme a necessidade dos setores e/ou unidades.

Existem os treinamentos globais, aqueles realizados com todos os setores, em todas as unidades, e treinamentos específicos, onde cada setor ou cada cargo específico tem o seu.

Tudo aponta que, ao ter acesso aos cursos de capacitação oferecidos pelo setor público e pelas empresas privadas parceiras, o LAR sofre influências das práticas e procedimentos de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados por estes parceiros. Dessa maneira, há indícios de que isto possa aumentar sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, por facilitar a sua aproximação com outros setores. Contudo, esta influência ameaça a trazer para a organização uma conformidade normativa que pode reduzir ou limitar o processo decisório autônomo da mesma.

Constatou-se também, que o conhecimento é adquirido pela prática no dia-a-dia e pela busca de conhecimento teórico, conforme atestam os depoimentos, a seguir:

[...] a gente tem de estar sempre melhorando, estar sempre buscando, tem pessoas que auxiliam o LAR, que prestam serviço de consultoria, né? Então a gente procura estar lendo, buscando literatura, estar atualizando, trocando idéia com outros profissionais da área também [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 28-29)

[...] nós somos um laboratório aqui, né? Então, esse laboratório é muito benéfico para nós também, para este setor. Tem os alunos da Unutri de nutrição, de fisioterapia, farmácia e outros, então esses estudantes trazem benefícios para nós, porque através desses trabalhos que eles desenvolvem eles repassam para nós, e isso vem nos ajudar, vem a nos acrescentar, né? E assim, eu também no setor estou sempre procurando referências bibliográficas, sempre ter alguma coisa científica para estar ajudando [...] estamos sempre buscando fontes, né? (COORDENADOR, n. 14, p. 6-7)

Portanto, se torna visível por meio dos depoimentos, o esforço da organização em proporcionar a capacitação das pessoas.

c) programa de saúde e segurança dos envolvidos

Ao partir do princípio que saúde e segurança não é somente a ausência de doenças ocupacionais e de acidentes, mas a integridade física, mental e intelectual das pessoas de um contexto organizacional, o LAR tem implantado programas que buscam promover a conscientização das pessoas quanto aos riscos das atividades laborais nos diversos postos de trabalho.

Os programas implantados estabelecem diretrizes básicas para orientar e harmonizar as ações realizadas pelos setores, visando a continuidade operacional e a preservação da saúde de seus colaboradores. Seu efetivo cumprimento abrange os programas relacionados no Quadro 22, na página seguinte:

Programas	Característica
Ginástica laboral	Realizada duas vezes ao dia, na busca de preservar as pessoas de riscos relacionados à função exercida no ambiente de trabalho e suas consequências sociais. Existe uma preocupação da organização, no sentido de que todos os colaboradores participem desta atividade, desta forma, são utilizadas ferramentas de comunicação para que todos os setores da organização sejam conscientizados sobre a importância atribuída à ginástica.
Utilização de equipamentos de segurança	Como botas de borracha, luvas, avental e orientações no manuseio de produtos químicos pelos próprios fornecedores;
Parceria com o corpo de bombeiros	Que regularmente oferece treinamentos e palestras sobre primeiros socorros, para em caso de riscos e acidentes.
Os funcionários passam por exames periódicos com a médica do trabalho	Determina a realização dos exames específicos para atividade que o funcionário exerce, em função dos agentes agressivos existentes em seu local de trabalho.

Quadro 22 – Programas implantados no LAR visando a saúde e segurança dos envolvidos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

Alguns coordenadores ressaltaram que a organização realmente se preocupa com práticas que visam a segurança e a conscientização quanto à prevenção de acidentes, conforme pode ser confirmado nos depoimentos a seguir:

Eu acho que eles sentiram necessidade de estar prevenindo os funcionários de doenças, para diminuir a quantidade de atestados, de faltas. (COORDENADOR, n. 2, p. 5)

E tudo que tem de formação para segurança, fisioterapia, ergonômico, a gente procura estar sempre seguindo. [...] a gente tem a consciência de que é mais preventivo mesmo. (COORDENADOR, n. 4, p. 17-18)

Quanto aos atendidos, estes ainda não possuem programas específicos neste sentido, a não ser algumas atividades desenvolvidas como a ioga, fisioterapia e a unibiótica, com objetivos preventivos. Mas, alguns dos programas implantados estão ligados, mesmo que indiretamente, com o atendimento realizado pela organização. Um exemplo é a parceria com o corpo de bombeiros para treinamentos e palestras sobre os primeiros socorros.

d) Sistema de trabalho socialmente aceito

Os coordenadores de setores acreditam que as pessoas procuram o LAR para trabalhar por várias razões, seja pela necessidade de trabalho, ou mesmo pela própria filosofia do LAR, como também, pela credibilidade da organização, pela seriedade e pela confiabilidade.

Para alguns, a procura para se trabalhar no LAR está ligada ao oferecimento de oportunidades de crescimento dentro da organização, ou seja, o **reconhecimento do trabalho**:

[...] nós temos vários exemplos que começou nos serviços gerais, hoje é instrutor, e instrutor que já também passou para a coordenação. Então eu acho que isso é uma valorização do trabalho da pessoa aqui dentro. (COORDENADOR, n. 3, p. 12)

[...] dentro do LAR só não cresce quem não tem perspectiva de vida, tanto emocionalmente, interiormente, como exteriormente, é muito importante esse trabalho. (COORDENADOR, n. 6, p. 5)

[...] porque o reconhecimento ele vem principalmente não só dá diretoria, mas também dos próprios atendidos [...] daquela questão de você ajudar, de você doar, de você ter o retorno logo de imediato, dá pessoa chegar e dizer olha como você me ajudou, o quanto eu fui bem atendido [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 18)

Alguns citaram também, a questão do LAR oferecer **oportunidades profissionais e a liberdade das pessoas em desenvolver os seus projetos**:

[...] o funcionário vem trabalhar no LAR, é uma porta aberta para trabalhar em outras empresas, porque eles conhecem os nossos parceiros, a qualidade de trabalho que o LAR oferece sabe, tem os 50% de desconto na universidade também, que os jovens procura muito a gente para estar ganhando esse desconto, e também tem aquelas pessoas que gostam de servir, trabalhar, ganhar, e ainda servir o próximo [...]. (COORDENADOR, n. 3, p. 10)

[...] o LAR está sempre com as portas abertas, então ele dá a oportunidade para as pessoas, mesmo sem experiência [...] o LAR lapida as pessoas, vai moldando, vai explicando, vai orientando, então no LAR nós temos essa oportunidade mesmo sem experiência, diria que nem todas as empresas dão essa oportunidade para as pessoas [...] o LAR está sempre com as portas abertas, para receber essas pessoas e dar a oportunidade de crescimento aqui dentro. (COORDENADOR, n. 10, p. 7)

[...] o que leva as pessoas continuarem no LAR é a oportunidade que elas têm de estar trabalhando, tendo sustento, e também de estar fazendo a sua parte como pessoa, porque é um trabalho muito de doação. (COORDENADOR, n. 17, p. 6)

A **qualidade** nas condições de trabalho foi um motivo também apontado por um dos coordenadores de setores:

[...] o LAR é bastante organizado, transparente, existe também uma alimentação com qualidade que é oferecida aos funcionários, existe o desconto na faculdade, tudo é qualidade de vida, né? (COORDENADOR, n. 9, p. 6)

Um motivo bastante ressaltado pelos coordenadores de setores foi a questão da **valorização do Ser Humano:**

[...] hoje depois que eu passei a conhecer esse outro lado humano, valorizar mais o Ser Humano, esse carinho que a gente tem de ter, esse respeito, pode que eu estou ganhando menos, mas essas duas coisas me enriqueceram muito mais do que quando eu trabalhava lá e ganhava mais. Então, para mim eu estou ganhando o dobro, o triplo sabe, porque eu consegui conciliar essas duas coisas e valorizar o ser, isso eu vi dentro do LAR e vejo até hoje [...] (COORDENADOR, n. 16, p. 11-12)

Assim, estes aspectos sugerem que existe uma aceitação por parte de seus colaboradores do sistema de trabalho oferecido pela organização. Tudo indica que as condições de trabalho oferecidas pelo LAR, e a própria filosofia da organização que têm proporcionado esta aceitação.

e) interação com a sociedade

Com relação à interação da organização com a comunidade local, cada vez mais, o LAR tenta busca formas de relacionamento, conforme ressaltam os depoimentos a seguir:

[...] uma maior divulgação boca-a-boca mesmo! Uma apresentação do trabalho do LAR, que é uma obra belíssima, a gente sair mesmo de porta-em-porta para fazer essa apresentação é muito importante. (COORDENADOR, n. 6, p. 5)

[...] falar sobre o trabalho que realiza, falar que o LAR é aberto à comunidade, que o LAR é uma entidade onde recebe voluntários, que o LAR é uma entidade que recebe estagiários, divulgar isso nas faculdades, nos cursos, porque o LAR, acho que tem espaço para todos, a pessoa realiza não só trabalhos, desenvolve projetos. (COORDENADOR, n. 12, p. 14)

Uma das formas de aproximação com a comunidade fica evidenciada pelo Programa Apoio Sócio Familiar. O programa busca apoiar e incentivar as famílias a buscarem soluções para suas dificuldades estimulando-as a alcançarem o equilíbrio material, social e psicológico.

As orientadoras sociais visitam as famílias dos atendidos para poder verificar, além do atendido desta família no LAR, o que mais a organização poderia estar ajudando a família, ou seja, fazem uma coleta de dados – Pesquisa de Levantamento do Perfil Sócio-Econômico -

para averiguar o que é a maior necessidade da comunidade. Este trabalho, conforme os coordenadores de setores, tem trazido bons resultados no direcionamento das ações sociais do LAR, conforme atesta o depoimento a seguir:

É bastante positivo, porque através desse trabalho nós conseguimos descobrir o problema porque a criança às vezes no LAR está agitada, agressiva, é um contexto social em casa. (COORDENADOR, n. 10, p. 7).

Ao ter acesso ao relatório dos resultados da pesquisa realizada no ano de 2004, pôde-se verificar que dentre as carências mais citadas pelas famílias dos atendidos estão as necessidades primárias, como: a alimentação, a moradia, a educação e o atendimento médico. Quanto aos motivos citados por matricular os filhos no LAR os mais citados foram: para os pais trabalharem e não deixarem os filhos sozinhos em casa, pela formação moral dos filhos, para tirar os filhos da rua, pela segurança que o LAR proporciona aos filhos e pela alimentação oferecida pela ONG.

A organização também desenvolve parcerias com a comunidade por intermédio do termo de parcerias. Neste é discriminado o que a pessoa vai doar, e o que o LAR vai oferecer em troca, ou seja, existe um comprometimento entre as duas partes, a relação se dá em mão-dupla.

Assim, é visível uma interação entre o LAR e a sociedade, primeiro quando a ONG vai buscar na própria comunidade informações que orientem a formulação de seus projetos sociais, e em segundo, quando a organização propõe para o desenvolvimento de suas parcerias com a comunidade, um retorno percebido para ambas as partes.

No Quadro 23, na página 128, foram sintetizados os principais aspectos identificados na análise da dimensão sustentabilidade social do LAR:

Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade social		
Categorias de análise	Comportamento Administrativo	Resultados
Geração de emprego e renda	- Opera com um efetivo enxuto; - Complementa suas necessidades de pessoal com assessorias voluntárias; - Adota alguns critérios para a contratação em cargos específicos.	- 223 funcionários remunerados, e cerca de 277 voluntários; - A geração de emprego está sujeita ao momento pelo qual passa a organização.
Capacitação e desenvolvimento de pessoas	- Incentivo ao crescimento profissional, com a possibilidade de realização de cursos de graduação e de pós-graduação, por meio de desconto na faculdade de 50%; - Treinamentos internos e externos, setoriais e globais; - Adoção de algumas técnicas como as dinâmicas e o relato das experiências das próprias pessoas.	- A organização apresenta um quadro de colaboradores capacitados para o desenvolvimento de atividades com qualidade; - Na capacitação dos colaboradores, as parcerias realizadas pela organização, tanto com o setor público como com o setor privado, têm sido essenciais neste processo.
Programa de saúde e segurança dos envolvidos	- Implantação de programas que buscam promover a conscientização das pessoas quanto aos riscos das atividades laborais nos diversos postos de trabalho.	- A organização tem apresentado alguns indícios favoráveis quanto à conscientização dos colaboradores sobre a importância dos programas desenvolvidos. A própria participação de todos nas atividades tem comprovado isto.
Sistema de trabalho socialmente aceito	- Oferece oportunidades de crescimento para as pessoas e liberdade de desenvolvimento de projetos.	- As condições de trabalho oferecidas pelo LAR, e a própria filosofia de trabalho da organização têm proporcionado a aceitação do seu trabalho.
Interação com a sociedade	- Aberto à comunidade, recebe voluntários, estagiários, oferece espaço para todos desenvolver projetos.	- A relação entre o LAR e a comunidade se dá em mão-dupla.

Quadro 23 - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade social do LAR.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

Os resultados apontam que o LAR possui uma ampla relevância social, e uma consistente missão alinhada aos valores que impregnam no cotidiano institucional.

Todavia, pode-se aqui questionar se ao terem acesso aos cursos de capacitação oferecidos pelos parceiros, a organização não estaria sofrendo influências no seu processo de institucionalização destes parceiros, inclusive no direcionamento de suas ações.

Um outro ponto a se destacar, é o fato de que para a manutenção de seu quadro de funcionários a organização depende dos recursos e interesse dos parceiros. Exemplo, é o programa “Democratizando a Informática”, que no período que não é realizado, o LAR tem de demitir os instrutores, e contratá-los novamente quando o parceiro do programa disponibilizar os recursos.

6.2.3 Análise dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural do LAR

Com base nos aspectos internos da organização, a sustentabilidade cultural foi verificada no LAR por meio da análise das categorias a seguir:

a) aprendizagem organizacional

A análise da organização revelou alguns elementos das atuais práticas gerenciais adotadas pelas empresas privadas, dentre os quais: o uso de indicadores de desempenho, a padronização de procedimentos em todas as unidades, investimento em treinamentos, efetivo enxutos e valorização de habilidades como a iniciativa, a visão sistêmica, o domínio da expressão escrita e oral, a habilidade para trabalhar em grupo e coordenar equipes, a capacidade de comunicar, o domínio das ferramentas de elaboração, monitoramento e avaliação de projetos, o entusiasmo, o comprometimento, e ainda, o domínio das ferramentas e programas básicos de informática.

Isto sugere uma profissionalização do terceiro setor, neste caso específico do LAR. O risco, como aponta Tenório (1999), é da ONG na busca de uma estratégia de sobrevivência organizacional, “se enquadre no mercado”, ou seja, que a busca por profissionalização faça com que ela tenha uma atuação mais técnica, e não uma atuação acompanhada por uma atividade de maior pressão em espaços de defesa dos direitos, e muito menos em espaços de mobilização social.

Contudo, verificou-se também na organização a evolução em direção a estruturas organizacionais que permitam evidenciar o lado humano das pessoas, o compartilhamento de sentimentos. Suplementando esta análise, transcrevem-se alguns depoimentos a seguir:

[...] porque aqui você não mexe só com o seu lado profissional, mexe com o seu lado humano, então ele te dá um enriquecimento. (COORDENADOR, n.1, p. 14)
 [...] a gente exercita tudo aqui, acho que tudo que é de sentimento a gente exercita [...] claro que tem em termos de habilidade técnica também que a gente precisa ter, isso sem dúvida a gente aprende a cada dia, a gente exercita a cada dia, procura estar melhorando a cada dia, né? Agora, em termos pessoal é essa questão de exercitar vários sentimentos, vários valores, que é a questão da paciência, do cuidado [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 23)

Estes dois lados apresentados pelo LAR – o aumento da profissionalização e o esforço em preservar o lado humano – ressaltam a contradição que as organizações do terceiro setor estão vivenciando.

Para Teixeira (2003), o drama destas organizações é que uma mesma organização pode estar realizando atividades que contribuem para o aumento da democratização e outras atividades que têm um sentido totalmente oposto.

Ao serem questionados sobre qual o maior aprendizado do LAR ao longo de sua existência, os coordenadores de setores foram unânimes nas respostas: aprender a lidar com as diversidades. A valorização do Ser Humano e servir com qualidade foram outros aprendizados ressaltados:

[...] de saber o que a pessoa está precisando naquele momento, qual é a ajuda que você vai oferecer para aquela pessoa naquele momento, então prá mim esse foi o maior aprendizado. É saber diferenciar cada um, cada Ser Humano, cada pessoa que chega aqui [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 23)

[...] servir em todas as suas áreas é uma qualidade que o LAR faz bem, tanto é se você for olhar ou entrevistar outras organizações não-governamentais dentro de Uberlândia, você vai perceber que o LAR está alguns passos à frente na questão de estruturação, na questão de busca de projetos, de fazer projetos acontecerem dentro da instituição, na qualidade do atendimento, na qualidade de planejamento de atividades para os atendidos da instituição, então é assim, o que a instituição prisma dentro dela mesmo é o melhor atendimento [...]. (COORDENADOR, n. 5, p. 14-15)

Eu acho que ele aprendeu a chegar à frente. O que as pessoas estão fazendo hoje, o LAR já faz. Às vezes eu penso, nossa você está pensando isso agora? (COORDENADOR, n. 12, p. 15)

Ao meu ver, o maior aprendizado é você estar assim num espaço onde o Ser Humano tem de valorizar o outro Ser Humano. (COORDENADOR, n. 8, p. 8)

Assim, a capacidade de conseguir lidar com as diferenças, sejam elas internas ou na própria comunidade, foi ressaltado por todos os coordenadores de setores como sendo o maior aprendizado do LAR durante sua existência.

b) existência de código de conduta organizacional

Além das normas funcionais determinadas por imposições de legislação externa, foi desenvolvido no LAR um sistema de normatização próprio, denominado Regimento Interno.

Tal sistema normativo é o modelo básico de orientação e estabelecimento de normas internas da organização, e todas as coisas que dizem respeito à coordenação do funcionamento interno – atribuições, direitos, deveres, responsabilidades – são regidas pela lógica do Regimento Interno.

A princípio, tais normas não têm caráter definitivo, pois segundo os coordenadores de setores, podem ser questionadas e revistas. Alguns trechos extraídos das entrevistas referenciaram isso:

A princípio ele é feito assim, pela direção, passa pela aprovação dos coordenadores juntamente com a sua equipe, assim nada é feito só pela direção. (COORDENADOR, n. 8, p. 9)
 Isso vai sendo modificado ao longo dos anos, a partir da realidade, sabe? (COORDENADOR, n. 12, p. 17)
 Esse código de conduta também é muito ligado à filosofia do LAR, então quando os funcionários entram na instituição eles são participados com a filosofia de todo o trabalho do LAR, conseqüentemente acaba sendo a conduta. (COORDENADOR, n. 13, p. 7)

Ao ter acesso a este Regimento Interno foi verificado que a última atualização deste ocorreu em dezembro de 2003.

Conforme relato de alguns coordenadores de setores, as normas da organização são compartilhadas com os novos membros também por meio do “boca-a-boca”, e ainda pelos próprios atos das pessoas:

[...] é passado para os outros através dos atos das pessoas [...] tem por escrito, se alguém chegar na coordenação e pedir tem escrito, mas eu acho que passa mais de boca-a-boca [...] por exemplo, não pode vir com qualquer camiseta, de costas de fora, os funcionários só comem o que os atendidos comem, ninguém pode trazer nada de comer. (COORDENADOR, n. 2, p. 7)
 Nós temos a filosofia, nós temos o Regimento Interno da instituição e tem também essa cultura do boca-a-boca, nós vamos passando uns para os outros o que é a instituição, a linha que a instituição segue. (COORDENADOR, n. 14, p. 10)

Desta maneira, a conduta dos colaboradores e dos próprios atendidos é ditada pelas normas escritas da organização e, principalmente, pelas próprias atitudes das pessoas. E ainda, pelo processo de socialização dos novos membros.

Este processo de socialização se dá desde o processo de contratação do funcionário. Primeiramente, a pessoa passa por uma entrevista com a psicóloga do LAR. Após a entrevista, a psicóloga envia um parecer sobre ela para a administração e a encaminha para um teste situacional na unidade de atendimento do LAR. A pessoa fica uma semana na unidade em contato com os atendidos, com as atividades que são realizadas na unidade e passa também, por uma outra entrevista com a coordenadora da unidade.

Durante este processo, é mostrado para ela como funciona tudo na organização, além da parte prática das atividades desenvolvidas, ela assiste a um vídeo que conta toda a história do LAR, desde a sua fundação.

Após este processo, se a pessoa se sentir adaptada às regras, normas e filosofia do LAR, ela é encaminhada para a direção, e no departamento de recursos humanos ela realiza os testes de redação e responde algumas perguntas pessoais, e ainda, é encaminhada para a médica do trabalho.

Uma vez contratada, a pessoa é motivada a participar das reuniões festivas realizadas pelo LAR, cujo objetivo é a socialização de todos os colaboradores. Geralmente, são realizadas três grandes festas de confraternização durante o ano, uma é a festa da família, quando os colaboradores participam com toda a sua família e também com os atendidos e a família destes; a festa junina e a festa de final de ano. Estas confraternizações a cada ano acontecem em uma unidade do LAR, para que todos tenham a oportunidade de conhecer todas as unidades da organização e as próprias pessoas das outras unidades – atendidos e colaboradores.

c) adequação das comunicações internas e externas

A comunicação transparece como algo de grande importância para o funcionamento do LAR, tanto é que existe uma área específica para este fim, a qual ocupa um posicionamento de destaque no organograma funcional da organização.

Foi observado que a organização dedica-se grande parte das suas atividades de gestão em processos de comunicação. Com o público interno, desde o encaminhamento de e-mails ou fax com comunicados para todos os setores de atendimento, avisos, mensagens, contatos por telefone, até por meio de reuniões e visitas às unidades da organização. Isto fica constatado na fala de alguns dos coordenadores de setores entrevistados:

Nós temos o setor de comunicação que está sempre divulgando todos os recados para todos os funcionários, todas as decisões. Todas as definições de procedimentos comuns a todos os setores são feitas através da comunicação, por e-mail, por fax, por comunicação informal mesmo, por telefone e nos murais [...] então existe um estar reforçando dentro da instituição. (COORDENADOR, n. 5, p. 16)

[...] às vezes você tem algo a falar prá algum colaborador, e ele não esteja no melhor momento, a gente faz recadinho com bombons, a gente põe na porta dele, entendeu? É um tipo de comunicação, uma estratégia, né? (COORDENADOR, n. 6, p. 7)

[...] quando tem alguma coisa prá passar prá equipe, eu reúno, troco idéias com as colegas nos finais de semana, a gente vai em casa reúne, né? Ou até próprio pelo telefone a gente liga: “olha estou fazendo esse tipo de coisa aqui, vamos fazer, vamos ver se vai dar certo?” - “Sim, aqui deu certo, vamos tentar fazer nas outras unidades?” E assim por diante. (COORDENADOR, n. 16, p. 13)

De acordo com Andrade (2002), a comunicação de uma organização do terceiro setor é tão complexa quanto à das empresas privadas. “É necessário saber para qual público estará ‘falando’, para determinar que tipo de linguagem será a mais adequada.” (ANDRADE, 2002, p. 88). Segundo esta autora, as empresas privadas, por exemplo, querem informações sistematizadas para que seja possível, ao longo dos anos, uma comparação do desempenho destas organizações que desejam financiar.

A comunicação externa do LAR se dá por meio dos relatórios de atividades direcionados, principalmente, para os seus parceiros, como também por intermédio de cartazes afixados nos pontos de ônibus, estabelecimentos comerciais, escolas, postos de saúde, bilhetes para as crianças levarem para os pais e visitas às escolas. Todos os coordenadores de setores entrevistados confirmaram a existência de uma efetiva preocupação, por parte da organização, quanto ao desenvolvimento de canais de comunicação com a

comunidade. Destacaram também, a importância da atuação de cada um neste processo. A seguir, foram transcritos dois trechos destas entrevistas:

[...] o funcionário ele sabe todos os procedimentos, a filosofia, a missão e os objetivos da instituição, ele tem de carregar isso consigo para estar de certa maneira, através das suas atitudes perante a comunidade, a sociedade, estar divulgando o trabalho da instituição. (COORDENADOR, n. 5, p. 17)
O próprio setor já faz esse trabalho, ele já mostra, ele já é a estratégia do LAR pra levar esse trabalho pra comunidade. (COORDENADOR, n. 17, p. 19)

Andrade (2002) salienta que embora possam ocorrer algumas disfunções na comunicação, conforme a referida autora é muito importante que as organizações de assistência social tenham a preocupação em comunicar à comunidade o que vêm desenvolvendo e quais os resultados obtidos.

Conforme esta mesma autora, as empresas privadas dificilmente apoiarão organizações que sequer a comunidade conhece inteiramente. A mesma autora esclarece, que em tais situações, deve estar claro que não se exige mídia extensiva, mas a comunidade atendida deve conhecer a fundo a ação da organização, uma vez que ela só existe para atender a própria comunidade.

Tudo indica que a comunicação tanto interna como externa, no caso específico do LAR, tem sido adequada à medida que a organização tem conseguido mobilizar as pessoas no sentido da cooperação.

d) imagem da organização

Os coordenadores de setores acreditam que o LAR é percebido pela sociedade como uma instituição organizada, acreditada, de confiança, de renome e principalmente, um lugar de amor:

Eu acredito que têm a imagem de um lugar que tem só benefício para as pessoas, que só ajuda os outros, que dá a oportunidade da pessoa evoluir, dá a oportunidade da pessoa para trabalhar, eu acredito que é isso que a população acredita [...] um lugar de amor, um lugar de carinho. (COORDENADOR, n. 2, p. 8)
Eu acho que é muito boa, como eu já te disse antes, pela veracidade, mesmo dos padrões internos de atendimento e também externos, o LAR é hoje uma instituição

acreditada no Brasil, porque nós recebemos o prêmio Bem Eficiente, nesse prêmio são avaliados vários quesitos, e um deles é a qualidade de atendimento, de valores, a prestação de contas da instituição é muito importante [...] as pessoas acreditam no trabalho que a gente faz. (COORDENADOR, n. 3, p. 14)

[...] não é uma obra qualquer, né? É uma obra que já funciona, a cada dia aumentando mais o número de atendidos, então essa questão de imagem é uma grande instituição que está se espalhando [...] e se está expandindo é porque é uma instituição séria [...]. (COORDENADOR, n. 4, p. 28)

Percebida como uma instituição muito organizada, transparente no trabalho, e uma instituição que foca muito o amor para as pessoas. (COORDENADOR, n. 58 p. 9-10)

O LAR é uma instituição assim de confiança, de renome, eu acredito nisso porque a gente vê os comentários [...] então a gente vê o crédito que nós temos mesmo, o nome da instituição. (COORDENADOR, n. 14, p. 8)

Eu acho que a sociedade vê o LAR como uma instituição que tenta dar o melhor de si para as pessoas [...] a gente não tem muitos lugares que oferecem trabalhos que o LAR oferece, então eu acho que a sociedade vê o LAR com bons olhos. (COORDENADOR, n. 17, p. 9)

Palavras como família, casa, amizade, união, aconchego, amparo, conforto, amor, paz, alegria, felicidade, humildade, tranquilidade, harmonia, saúde, escola, educação, oportunidades, lazer, divertimento, rede de desenvolvimento, todas elas foram associadas ao LAR pelos atendidos, quando lhes foram perguntado qual a imagem que tinham da organização.

A imagem de um lugar para a formação, para a **educação**, é percebida principalmente, pelas crianças e adolescentes:

Quando fala LAR, é um centro de formação, desenvolve a gente, incentiva. (ATENDIDO, n. 1, 15 anos, p. 1)

Aquele que está educando as pessoas que estão vindo para cá. (ATENDIDO, n. 7, 14 anos, p. 8)

Quando a gente tá aqui dentro tá se educando, né? (ATENDIDO, n. 10, 11 anos, p. 9)

Ah, um lugar que eles ensinam nós prá quando a gente crescer, a gente ter um emprego, a gente ser pessoas de bem, o LAR ensina muita coisa prá nós. (ATENDIDO, n. 108, 12 anos, p. 68)

Ah, é uma escola. (ATENDIDO, n. 114, 9 anos, p. 70)

Uai, uma rede de desenvolvimento que trabalha com as pessoas, desenvolve elas, é isso! (ATENDIDO, n. 150, 15 anos, p. 82)

Um lugar que proporciona **saúde** e **diversão** foi a imagem que muitos dos atendidos entrevistados da terceira idade ressaltaram:

Uai, a primeira imagem que vem na cabeça é a saúde, atrás da saúde outras coisas melhores que têm por aí, né? (ATENDIDO, n. 6, 75 anos, p. 7)
 O LAR que eu refiro é o lar, é o lugar da pessoa distrair, fazer ginástica, né? Quanto mais coisa fazer, mais saúde tem. (ATENDIDO, n. 89, 67 anos, p. 57)
 Uai, prá mim assim, é um lar divertido, que pode divertir, é um lar feliz. (ATENDIDO, n. 70, 59 anos, p. 48)
 Uma imagem muito boa, né? Tem uma convivência muito boa com os amigos, um lugar assim pra distrair, limpo, limpinho, né? (ATENDIDO, n. 99, 62 anos, p. 62)
 A imagem boa de diversão, tá certo? (ATENDIDO, n. 106, 63 anos, p. 67)

Existiu também um certo grau de similaridade nas respostas de todos os entrevistados, que associaram a imagem do LAR com **casa, família, união** e principalmente, **aconchego**. Conforme foi demonstrado nos vários depoimentos a seguir:

Um lugar onde eu gostaria de estar, até porque LAR na verdade é o aconchego. (ATENDIDO, n. 21, 25 anos, p. 14)
 Ah, vem uma imagem boa. É como eu estivesse no céu! (ATENDIDO, n. 26, 10 anos, p. 20)
 Uma coisa diferente, né? Um lugar onde você encontra pessoas boas, todos alegres sabe, diferente! (ATENDIDO, n. 31, 16 anos, p. 24)
 [...] muita união, paz, muita diversão, assim, muita coisa diferente prá fazer, cada um faz o que quer, o que gosta, né? (ATENDIDO, n. 50, 55 anos, p. 34)
 O que eu sei expressar essa palavra, é que o LAR é um lugar de união, que a gente une e preza, faz amizade, né? (ATENDIDO, n. 59, 59 anos, p. 42)
 A imagem positiva, né? De beleza, de grandeza, de humildade, muito bom! (ATENDIDO, n. 90, 60 anos, p. 58)
 É amor. Eu penso que aqui é bom porque a minha mãe me pôs aqui, aí aqui é muito bom. (ATENDIDO, n. 134, 8 anos, p. 76)
 Uma casa onde abriga todas as pessoas, não importa como elas são. (ATENDIDO, n. 28, 16 anos, p. 21)
 Uma outra casa prá cada um que está aqui. (ATENDIDO, n. 29, 16 anos, p. 22)
 Seria um lar assim, que mora idosos, mas aqui também é um lar prá gente, é uma casa. (ATENDIDO, n. 148, 13 anos, p. 81)
 Vem uma imagem de família, de união, né? Então, é uma família. (ATENDIDO, n. 102, 78 anos, p. 64)
 Igual uma família. (ATENDIDO, n. 116, 13 anos, p. 70)

As opiniões coletadas apontam no sentido da existência de uma relação da imagem da organização com a sua missão, a qual está direcionada para educar, apoiar e promover o desenvolvimento integral do Ser Humano.

e) análise crítica pela organização

A compreensão dos coordenadores de setores é de que todos na organização são incentivados a sugerir melhorias quando verificam que algo não vai bem. Assim, de acordo

com eles, existe a liberdade no LAR de realizar esta análise crítica sobre os procedimentos adotados pela organização como um todo:

A gente sempre que pode apresenta alguma sugestão, a gente tem essa preocupação, porque a gente se sente envolvido com as atividades e conseqüentemente, com os resultados, então a gente tem essa preocupação. Se vemos alguma coisa que não está indo bem, damos um *feedback* lá da nossa visão, da nossa percepção. (COORDENADOR, n. 6, p. 7)

Nós temos momentos de estar vendo, avaliando, refletindo, como está sendo o nosso trabalho, né? E o que podemos melhorar. (COORDENADOR, n. 14, p. 11)

O incentivo para os colaboradores apontarem críticas e sugestões, também foi verificado no próprio Regimento Interno do LAR, no item atribuições da equipe (específica de cada setor), onde se recomenda aos colaboradores apresentarem sugestões para a melhoria do trabalho do setor.

Portanto, conforme o depoimento dos coordenadores de setores e com base no conteúdo do Regimento Interno da organização, tudo indica que existe a preocupação do LAR em promover espaços para a crítica e a apresentação de sugestões, na tentativa de melhorar sempre o trabalho desenvolvido pela organização.

Note-se que, os incentivos para estas críticas por parte dos colaboradores se restringem aos aspectos para melhorar a qualidade, tornar a organização mais eficiente, entre outros aspectos incrementais.

O Quadro 24, na página seguinte, mostra os principais aspectos identificados na análise da dimensão sustentabilidade cultural do LAR:

Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural		
Categorias de análise	Comportamento Administrativo	Resultados
Aprendizagem organizacional	- Desenvolvimento de habilidades que se aproximam das requisitadas por empresas privadas; - Proporcionar como a base de aprendizagem a valorização do Ser Humano.	- Aprendizado para lidar com as diversidades.
Existência de código de conduta organizacional	- Além das normas funcionais determinadas pela legislação externa, há o Regimento Interno; - As normas não têm caráter definitivo, pois podem ser questionadas e revista.	- A conduta dos colaboradores e dos atendidos, além de ser baseada em normas escritas, é influenciada também pelas próprias atitudes das pessoas.
Adequação das comunicações internas e externas	- Dedicar-se grande parte das atividades de gestão em processos de comunicação, tendo em vista o seu sistema participativo de tomada de decisão; - Os canais de comunicação mais utilizados são murais, e-mail, telefone, fax, reuniões e a própria comunicação informal.	- O diálogo prevalece nos processos de comunicação estabelecidos.
Imagem da organização	- As ações empreendidas pela organização devem estar voltadas ao cumprimento da missão proposta, para que imagem e missão sejam coerentes.	- A imagem percebida pelos atendidos está ligada principalmente a palavras como: educação, saúde, diversão, casa, família, união e aconchego. Todas vêm ao encontro da missão do LAR.
Análise crítica pela organização	- Todos na organização são incentivados a realizar críticas e sugerir melhorias quando verificam que algo não vai bem.	- Melhorias constantes no trabalho desenvolvido pela organização.

Quadro 24 - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural do LAR

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização

A partir do exposto pode-se inferir que, existe uma preocupação por parte da organização em conscientizar as pessoas para uma atuação baseada na cooperação e no compartilhamento, para o enfrentamento das diversas situações apresentadas.

Acredita-se, portanto, que a participação efetiva de todos nas ações desenvolvidas na organização, a busca de aprendizado, até o contato direto com os atendidos, e o próprio desenvolvimento da capacidade para lidar com sentimentos, com emoções, com o diálogo, tudo isso, foram essenciais para o desenvolvimento e consolidação de uma imagem coerente com a missão da organização, e conseqüentemente, para a sustentabilidade cultural do LAR.

Enfim, há uma pluralidade de aspectos que permeiam a capacidade do LAR na sua sustentabilidade nas dimensões: econômica, social e cultural.

A sustentabilidade econômica diz respeito à relação da ONG com o ambiente, e é influenciada, basicamente pela lógica da eficiência no uso dos recursos, da lógica de curto prazo, enfim, exige-se uma profissionalização. O foco nesta dimensão é dado para a busca de recursos junto aos parceiros, e para a prestação de contas dos resultados, principalmente em números. Portanto, ao se sustentar economicamente, o LAR corre o risco de perder a identidade de uma organização do terceiro setor, uma vez que, ao ter de adotar uma sistematização de processos e padronização de procedimentos, de acordo com a exigência dos próprios parceiros, a organização poderá ir perdendo a essência dos valores humanos.

Quanto a sustentabilidade social e a sustentabilidade cultural, estas no LAR se relacionam ao atendimento de fato das necessidades da sociedade, ou seja, do interesse coletivo. Estas dimensões seguem a lógica do médio e longo prazo, e a lógica do diálogo, pois estão relacionadas à mudança de comportamento, o foco é no indivíduo.

Portanto, o grande desafio do LAR tem sido buscar a harmonia entre estas três dimensões de sustentabilidade, uma vez que, existe uma contradição entre estas dimensões. Se por um lado, a organização para conseguir a sustentabilidade econômica limita o seu processo decisório pela conformidade normativa exigida pelos seus parceiros, e ainda, corre o risco de ter de mudar as suas formas de atuação, por outro lado, para conseguir a sustentabilidade social e cultural, a organização precisa se pautar pelos valores humanos.

Embora, exista este conflito, conforme a verbalização de um dos coordenadores de setores, o LAR consegue se sustentar perante estas dimensões:

[...] eu acredito que é uma obra que pode se sustentar sempre, primeiro porque é uma instituição organizada, então a pessoa que tomar a frente não vai encontrar dificuldades, é uma obra transparente, que tem todos os seus registros, então acho que é só dar continuidade, uma obra dessa é impossível falar que vai acabar, né? Eu acho que a própria sociedade, a própria comunidade não deixa que isso aconteça. (COORDENADOR, n. 12, p. 18-20)

6.2 Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de redes organizacionais

Para todos os projetos desenvolvidos pelo LAR, sempre é escolhido um parceiro. Este pode fazer parte do poder público, ou pode ser uma empresa ou uma outra organização também pertencente ao terceiro setor. Uma das justificativas para o desenvolvimento de redes organizacionais pelo LAR está baseada no fato de que a organização não tem receita própria.

O desenvolvimento das redes organizacionais pela ONG é realizado por intermédio de: parcerias de **investimento**, àquelas para a construção e reformas predial das unidades e para a compra de equipamentos e mobiliários para as mesmas; parcerias de **custeio**, para o pagamento de pessoal, material de consumo e despesas eventuais, ou seja, para a manutenção no dia-a-dia de cada unidade de atendimento; parcerias de **apóio técnico**, destinadas, por exemplo, ao apoio na área de informática, por meio de conhecimentos e/ou disponibilizando *softwares*; e parcerias por meio de **convênios**, ligadas à prestação de serviços.

O Quadro 25 mostra os principais parceiros do LAR durante os anos de 2004 e 2005.

Setores	Parceiros	Participação	% (custeio)*
Primeiro Setor	Prefeitura Municipal de Uberlândia	Invest. e Custeio	71,42% (municipais)
	BNDES	Investimento	
Segundo Setor	Tribanco	Investimento e Custeio	25,52%
	Grupo Martins	Investimento e Custeio	
	Sadia	Custeio	
	Centro Universitário do Triângulo - UNITRI	Convênios	
	Triâng Internet Provider	Custeio	
	Fundação VITAE**	Investimento	
	Fundação Bradesco**	Apoio Técnico	
	Fundação Cargil Agrícola S/A**	Custeio	
Terceiro Setor	LAR Fabiano de Cristo	Custeio	3,06%
	Mais de 100 entidades parceiras	-----	
	Comunidade***	Custeio	

Quadro 25 – Principais parceiros do LAR

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

* percentual de participação somente das parcerias destinadas ao custeio.

** apesar das Fundações se caracterizarem como pertencentes ao terceiro setor, para este estudo as Fundações parceiras do LAR serão analisadas juntamente com as organizações pertencentes ao segundo setor, por estas serem mantidas somente pelas próprias empresas a que estão ligadas.

*** a Comunidade não é considerada terceiro setor, as organizações formadas a partir da sociedade civil é que são.

Ao analisar o Quadro 25, na página anterior, verifica-se que quando se fala em parcerias de investimento, no caso do LAR, estas são realizadas, em sua maioria, com empresas de grande porte. Isto pode ter explicação no fato de que, como os recursos oriundos destas parcerias são destinados para a construção de novas unidades e compra de materiais e equipamentos, o qual requer um montante maior de recursos em curto prazo, entende-se que isto é possível, na maior parte das vezes, ser financiado apenas por empresas de grande porte.

Todavia, é importante ressaltar que as empresas de grande porte, ao realizarem também parcerias de custeio, destinam os recursos, conforme relata o diretor financeiro do LAR, de forma pontual:

[...] a gente não encontra com facilidade esses apoios, principalmente, para a questão do custeio, porque ele é continuado, e muitas vezes as empresas, algumas querem participar, mas de forma pontual. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 13)

A explicação, talvez esteja no fato de que, quando uma empresa se compromete a realizar uma parceria em longo prazo, ela dificilmente poderá voltar atrás sem prejudicar a sua imagem.

Assim, pode ser verificado que a principal fonte de recursos do LAR, voltada para o custeio, vem do poder público (71,42%). Em sequência, vêm os recursos oriundos das empresas pertencentes ao segundo setor (25,52%). Enquanto, que os recursos vindos do terceiro setor representam somente 3,06%, do total recebido pela organização. A compreensão do diretor financeiro do LAR, com relação a esta realidade, pode ser verificada em seu depoimento:

[...] apesar de que nós entendemos também, é que a obrigação maior é do poder público, mas eu acho que o fato da participação das empresas é um complemento importante, e que ajudaria muito as instituições cobrirem as dificuldades, porque obter ajuda diretamente da comunidade é mais difícil, e a comunidade também é meio sacrificada, né? (DIRETOR FINANCEIRO, p. 19)

A seguir, foram analisados as formas, as relações e os tipos de articulações entre o LAR e os seus principais parceiros, do primeiro setor, do segundo setor e do próprio terceiro setor.

O Quadro 26 sintetiza a análise referente aos parceiros do LAR pertencentes ao primeiro setor:

Categorias de análise	Parceiros		Análise
	Prefeitura Municipal de Uberlândia - PMU (Investimento e Custeio)	BNDES (Investimento)	
1. Formas	Formalidade	Formalidade	A relação com a PMU e com o BNDES se diferencia na questão de que com a PMU, se dá de forma dinâmica, ou seja, influenciada pelas forças ambientais, e com o BNDES de forma estática. O que leva a crer que, o relacionamento com o poder público local está mais sujeito às oscilações do ambiente econômico.
	Dinâmica	Estática	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Verifica-se que com o poder público, mesmo que as ações sejam pontuais, essas se articulam de maneira orientada, ou seja, definidas a partir de consensos. Isto demonstra a preocupação deste em buscar resultados que atendam às suas demandas.
	Orientada	Orientada	
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Tutelada	A relação tutelada com a PMU e com o BNDES confirma a afirmação de Inojosa (1999), que ressalta que este tipo de relação caracteriza a maioria das redes organizacionais que nascem sob a égide do governo.

Quadro 26 – Análise das formas, tipos e relação das parcerias do LAR com órgãos do primeiro setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Conforme mostra o Quadro 26, os indícios encontrados levam a crer que existe a preocupação por parte do poder público, em formalizar a parceria por intermédio de um contrato, que no caso da parceria com a PMU, é chamado de convênio. Este convênio é anual

e é direcionado ao custeio das atividades realizadas no LAR. Entretanto, é caracterizado como dinâmico, pois está sujeito a sofrer alterações ao longo do ano, que se dão por meio de aditamentos - um aditivo ao convênio alterando alguma cláusula. Por exemplo, pode haver por parte da PMU, um corte na subvenção, com a alegação de dificuldades financeiras. Desta maneira, o aditivo seria para a mudança na cláusula específica de valores da subvenção.

Da mesma forma, o LAR, por algum motivo, pode querer mudar algo na forma do atendimento realizado. Assim, a organização também pode sugerir esta mudança por meio de um aditivo. Mas, cabe a PMU analisar e aceitar ou não a sugestão. Desta maneira, o contrato é formal, mas pode sofrer alterações conforme forças ambientais, conseqüentemente, criando uma certa instabilidade por estar sujeito a mudanças, e até mesmo ao corte total da subvenção.

Com o BNDES, se estabelece da mesma forma. Todavia, como a parceria se caracteriza como de investimento, voltada para a construção de unidades do LAR, pode se dizer que é estático, sem alterações após a aprovação.

Quanto ao tipo de articulação, a parceria com a PMU se caracteriza como sistemática e orientada, uma vez que existe um plano de trabalho definido a partir da aprovação pela PMU do que foi planejado pelo LAR. Com o BNDES, pode-se dizer que ela é pontual, já que a parceria se estabelece somente mediante apresentação de projetos, no caso da construção de novas unidades do LAR. Mas, é orientada, pois o BNDES tem um controle do investimento, ao acompanhar, por meio de relatórios, as etapas da construção da unidade requisitada.

Ao analisar a relação entre o LAR e a PMU, verifica-se que ela se estabelece de forma tutelada, ou seja, apesar do LAR poder apresentar sugestões de mudanças, a PMU, uma vez aprovada a subvenção, tem o *locus* de controle, pois é ela que determina o que pode ser pago com os recursos da subvenção, como por exemplo: pessoal, despesas com o material de

consumo, água, luz, telefone e outros. Entretanto, ela não permite que se pague, por exemplo, o seguro dos prédios e veículos. Então, o LAR necessita buscar outros recursos para este fim.

Em síntese, a PMU repassa determinado valor de subvenção, determina onde se pode utilizar tal recurso, e conforme o valor repassado, já limita a quantidade de atendidos. Todavia, caso o LAR ultrapasse aquela quantidade de atendimento, ele tem de arcar com a diferença e tentar readequar todo o seu quadro de despesas. Assim, a organização necessita de um controle interno, por intermédio de planejamentos, para o enfrentamento de situações imprevistas.

Na relação com o BNDES, o LAR tem autonomia até apresentar o projeto, que ao ser aprovado, passa a seguir o especificado, ou seja, o LAR não tem autonomia para realizar grandes mudanças.

Ao se basear em Teixeira (2003) citado na seção 4, tudo indica que os fatores que influenciam a relação entre o LAR e o poder público, principalmente com a PMU, são: o projeto político que perpassa essa relação; o poder efetivo de cada uma das partes no momento do encontro; e o grau de desempenho por parte do LAR.

Com relação ao primeiro, parece que a abertura de espaço para um relacionamento efetivo entre o LAR e o governo ocorreu porque o **projeto político** da Prefeitura está baseado em atender às demandas da população. E ao analisar do ponto-de-vista neoliberal, as parcerias estabelecidas pela PMU com ONG's prestadoras de serviços sociais podem ser consideradas como uma alternativa para a prestação de serviços públicos, sendo estas indispensáveis ao enfrentamento da questão social.

No caso específico do LAR, atualmente, ao beneficiar mais de 26.500 pessoas em Uberlândia, entre gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, que corresponde a 5% da população municipal, com o menor custo de atendimento do Brasil - R\$ 0,53 por atendimento, a ONG tem atendido de forma eficaz, com boa capacidade interna de

organização e com quadros profissionais bem qualificados, parte da política do governo em atender às demandas da população.

Assim, tudo aponta para um encontro de prestação de serviços, uma das três formas de vínculos entre as ONG's e o governo, discutido por Teixeira (2003). No qual, segundo a mesma autora, é exigido por parte do governo, eficiência, otimização de recursos, relatórios detalhados e alta qualificação de quem exerce o serviço, sob pena de não renovação da subvenção. Esta constatação pode ser verificada na fala do diretor financeiro do LAR:

[...] ao final de cada mês o LAR presta conta desses recursos recebidos, para que ele possa receber o recurso do mês seguinte. Se tiver uma não prestação de conta, vamos dizer assim, na conta de água que seja, no valor de um centavo que não bata, o recurso do mês seguinte é bloqueado. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 9)

Desta forma, a PMU assume o compromisso de dar sustentabilidade ao projeto social do LAR, na medida em que se apresenta como a principal parceira de custeio, cuja participação é percebida de forma a garantir os melhores resultados, e a melhor relação custo/benefício. O que indica que é uma estratégia de terceirização por parte da mesma, que se desonera em grande parte, da execução de seus programas sociais.

Isto, de acordo com Serva (1997), pode ocasionar uma grande dependência das ONG's prestadoras de serviços em relação ao governo, o que leva a dificuldade deste em admitir a autonomia destas organizações e, assim, dialogar com elas em posição de igualdade. Esta falta de diálogo, conforme Teodósio (2004), faz perder a oportunidade de um crescimento mútuo. Além disto, o não diálogo pode acarretar inúmeras dificuldades para as ONG's, ao serem privadas de exporem suas próprias realidades.

Uma das dificuldades ressaltada no depoimento do diretor financeiro do LAR, na relação com a PMU, é o fato da subvenção não ter acompanhado os aumentos registrados ao longo dos anos:

[...] esse valor per capita, praticamente não tem sofrido alteração [...] o aumento que teve o ano passado foi irrisório, e não cobriu essa defasagem toda que existe ao longo do tempo. Então, nós estamos, por exemplo, com nossos colaboradores sem aumento desde 2001, e a instituição não tem como promover isso, porque ela não tem recurso correspondente para repassar. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 11)

Este depoimento tem sua comprovação em partes dos registros no Relatório Anual do LAR, referentes à subvenção da PMU.

Quando questionado sobre a perspectiva para solucionar as dificuldades com o poder público, principalmente com a Prefeitura, o diretor financeiro do LAR entende que a forma de tentar isso, é por intermédio da sensibilização, de argumentos concretos, com planilhas de custos e principalmente, com o diálogo. Além disto, ele acredita que a união das ONG's é essencial neste processo.

Então, eu acho que se dialogar mais com o poder público [...] e esse é o momento de tentar esse consenso [...] eu diria que a união das instituições ajudaria e muito para tentar melhorar isso. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 16-17)

A fala do diretor financeiro do LAR deixa transparecer uma tendência da ONG em tentar buscar um encontro mais participativo, não só com o poder público, mas com organizações do próprio setor. Para Teixeira (2003), este encontro participativo promove um diálogo maior entre as partes e, conseqüentemente, um espaço maior para críticas mútuas.

Com relação ao segundo fator mencionado - o **poder efetivo** de cada uma das partes – com base na afirmação de Melo (2002), de que na relação ONG's-Estado, o Estado tem mais poder, tudo indica que por parte do LAR, existe uma dependência e uma subordinação às diretrizes governamentais. A relação entre o LAR e o poder público, no caso a PMU e o BNDES, ao se caracterizar como tutelada, principalmente no caso da PMU, praticamente não há partilha de poder. Em outras palavras, o poder efetivo do LAR é pequeno se comparado com o poder da PMU, na questão de promover qualquer mudança no convênio estabelecido.

Finalmente, com relação ao grau de **desempenho** por parte do LAR, parece que o contato com o governo, a elaboração de projetos, as avaliações a que é submetido, além do

seu próprio comprometimento com sua missão, levou a organização a se qualificar mais, melhorar a qualidade do trabalho realizado, e com isso ter uma posição mais privilegiada, em comparação a outras ONG's em Uberlândia-MG, no que diz respeito à sua sustentabilidade, como atesta o depoimento do diretor financeiro do LAR:

[...] o LAR, até pelo seu próprio trabalho que é feito em rede, são nove unidades no município [...] os seus controles, a sua própria ação administrativa, e pelas entidades que a gente conhece na cidade, eu diria que o LAR está bem mais avançado, tanto na gestão, como inclusive nas tecnologias usadas para fazer essa gestão. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 5)

Portanto, isto leva a crer que, aquelas organizações que conseguem uma maior aproximação com o poder público, ao suprir parte da demanda deste, oferecendo um atendimento com qualidade, têm perspectiva maior rumo à sua sustentabilidade, por terem o acesso a recursos fundamentais na implantação de seus projetos sociais.

Quanto às parcerias do LAR realizadas com organizações do segundo setor, verifica-se que estas acontecem de diversas formas. A contribuição das empresas pode acontecer diretamente ou por intermédio das suas Fundações.

Com base em Hudson (1999), que menciona que algumas organizações podem estar na periferia do terceiro setor, com características em comum com o primeiro setor, ou com o segundo setor, para este estudo, as Fundações parceiras do LAR foram analisadas juntamente com as empresas privadas. Este procedimento foi realizado, por entender que estas Fundações ao terem como mantenedoras somente as empresas as quais estão ligadas, tudo indica que o modo como estabelecem as suas parcerias, pode ter influência direta das empresas as quais estão ligadas. Entretanto, a análise das parcerias entre as empresas privadas e as Fundações com o LAR, serão sintetizadas em quadros separados, a fim de facilitar a compreensão.

O Quadro 27 mostra uma síntese da análise referente às parcerias do LAR realizadas com as empresas privadas.

Categorias de análise	Parceiros					Análise
	Tribanco (Investimento e Custeio)	Grupo Martins (Investimento e Custeio)	Sadia (Custeio)	UNITRI (Convênio)	Triâng Internet (Custeio)	
1. Formas	Informal	Informal	Informal	Formal	Formal	Apesar da informalidade estar presente na maioria das formas de parcerias, verifica-se que há uma tendência destas serem estáticas. Talvez, esta tendência esteja relacionada ao fato de algumas empresas já estarem posicionando parte de seus investimentos em ações sociais, dentro de um planejamento estratégico.
	Dinâmica	Dinâmica	Estática	Estática	Estática	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Sistemática	Sistemática	Sistemática	A maioria das parcerias apresenta uma articulação sistemática e orientada. Isto reforça o pensamento de que algumas empresas já têm a preocupação em dedicar parte de seus investimentos no social.
	Orientada	Livre	Orientada	Orientada	Orientada	
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Autônoma	Autônoma	A maioria das parcerias se dá de maneira autônoma. Contudo, a relação tutelada é verificada com o parceiro que realiza maiores investimentos. Isto leva a crer que, ao investirem no social, dentro de um planejamento estratégico, as empresas realizam um maior controle deste investimento.

Quadro 27 – Análise das formas, tipos e relação de parcerias do LAR com organizações do segundo setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Conforme verificado no Quadro 27, na página anterior, quanto ao aspecto formalidade, a maioria das parcerias do LAR com as empresas privadas é realizada de maneira informal, o registro está somente no recibo de doação fornecido pelo LAR. Enquanto, que a parceria com empresas menores (Triâng Internet), ou com aquelas que a parceria é na forma de convênio (UNITRI), esta é realizada por meio de contrato ou convênio.

Uma outra constatação importante é a de que a maioria das parcerias se dá de forma sistemática e orientada, ou seja, definidas a partir de consensos e demandas dos parceiros, e por um período de tempo maior, em média por mais de dois anos.

Foi verificado também, que mesmo para aquelas parcerias que se dão de maneira informal, existe uma articulação sistemática e orientada. Exemplo é a Sadia, que doa a mesma quantidade de gêneros alimentícios, destinados para a alimentação dos atendidos do LAR, há mais de dois anos, se configurando desta maneira, também como uma forma estática de parceria. Esta forma foi verificada na maioria das outras parcerias também.

Para àquelas parcerias que se caracterizam como forma dinâmica - que apresentam mudanças, como por exemplo, na forma de repasse das doações, ou nos próprios valores - não são estipuladas datas certas para o repasse do recurso, nem o valor do mesmo, que vão depender do momento econômico em que passa a empresa. No caso do Grupo Martins, por exemplo, a doação é realizada mediante a porcentagem no valor da venda de algum produto, pela empresa atacadista. Este recurso doado pode ser utilizado a critério do LAR para atender às necessidades imediatas, não sendo exigido relatórios de prestação de contas.

Quanto à relação entre os parceiros, tudo indica que, quanto maior o investimento realizado pela iniciativa privada, maior o compromisso de prestação de contas via relatórios, ou por um controle mais direto. É o caso do Tribanco (Investimento e Custeio) que é parceiro para a compra de equipamentos e pagamento de instrutores para o projeto “Democratizando a Informática”. Esta constatação é comprovada do depoimento do diretor financeiro do LAR:

[...] a prestação de contas daquilo que a gente recebe das empresas também é através de relatórios, em que a gente apresenta, vamos dar um exemplo, o recurso que a gente recebe do Tribanco ajuda na questão do nosso projeto “Democratizando a Informática”, em que faz o atendimento das pessoas da comunidade acima de 16 anos, aí você faz o relatório mostrando quantas pessoas foram atendidas, como é que foi o encaminhamento, isso para dar uma satisfação para a empresa. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 17)

De acordo com Teixeira (2003), este tempo gasto em elaborar projetos, fazer relatórios, prestar contas, quase sempre implica menos tempo para se dedicar a tarefas de articulação com os setores diretamente interessados. Para a mesma autora, se isto realmente ocorrer, a lógica que justifica a escolha de projetos das ONG's, por parte do governo, ou até mesmo das empresas, por estas estarem mais perto da comunidade e assim, poderem saber mais quais são as suas maiores necessidades, tende a ser modificada.

Na entrevista realizada com o diretor financeiro do LAR, ele ressaltou também a preocupação das empresas com a capacitação dos funcionários da organização:

Eles também têm essa preocupação se os profissionais que vão trabalhar nessas áreas estão capacitados ou não, se não estão é necessário que façam alguma reciclagem, aí algumas empresas disponibilizam pessoas até do seu quadro, com informações específicas para ajudar, dar algum treinamento [...]. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 20)

Com base neste depoimento, tudo indica que a parceria com algumas empresas privadas envolve além das doações em espécie, um certo comprometimento destas em promover a capacitação para a aplicação dos recursos pela ONG. Acredita-se, portanto, que esta ação das empresas está ligada à hipótese de que elas, ao colocarem o investimento social dentro do planejamento estratégico, as mesmas esperam um retorno, principalmente na própria imagem da empresa, e isto faz com que tenham um comprometimento também na qualificação das ONG's parceiras, para assim garantirem o sucesso da ação social realizada.

Todavia, ao analisar as formas de parceria do LAR com a iniciativa privada, ressaltam-se algumas dificuldades do LAR, quanto à apresentação dos projetos junto às empresas. Uma vez que, enquanto a iniciativa privada está mais preocupada com números e resultados imediatos, a filosofia do LAR está voltada à valorização e promoção humana. Isto ficou evidenciado na fala do diretor financeiro do LAR:

[...] as empresas é lógico, elas têm uma necessidade mais imediata de resultados, e uma organização que trabalha com o Ser Humano, no nosso caso que é um trabalho de promoção, de apoio às pessoas, para inclusive oferecer melhores oportunidades a essas pessoas, não é um trabalho, muitas vezes, de resultados imediatos, é uma semeadura que se faz, e com colheita sim, que tenho certeza que ocorre, mas sem muitas vezes limitar o tempo. Então, talvez pela visão das empresas, esse resultado é um pouco demorado, aí você tem uma certa dificuldade, muitas vezes de apresentar esses projetos, de ter ajuda [...]. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 12)

Andrade (2002) sugere que, neste caso, deve-se conscientizar as empresas que os resultados das ações sociais acontecem em prazo diferente do mercado, não respeitando os exercícios contábeis, uma vez que estas implicarão em mudanças de comportamento. Para que isto ocorra, segundo a mesma autora, é necessário que haja o diálogo entre as partes, que para ela é um outro desafio a ser vencido no desenvolvimento de parcerias.

Quanto às parcerias do LAR com Fundações, o Quadro 28 mostra uma síntese da análise referente a estas parcerias.

Categorias de análise	Parceiros			Análise
	Fundação VITAE (Investimento)	Fundação Bradesco (Apoio técnico)	Fundação Cargil (Custeio)	
1. Formas	Formal	Formal	Informal	A maneira formal e estática é verificada na maioria das parcerias do LAR com as Fundações.
	Estática	Estática	Dinâmica	
2. Tipos de articulação	Pontual	Sistemática	Pontual	Verifica-se uma diversidade de tipos de articulações nas parcerias do LAR com as Fundações, que tendem a variar de acordo com o tipo de parceria.
	Orientada	Orientada	Livre	
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Na maioria das parcerias do LAR com as Fundações, a relação se dá de forma autônoma.

Quadro 28 – Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com as Fundações.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Conforme o Quadro 28 na página anterior verifica-se que, as parcerias do LAR com as Fundações ligadas às empresas de maior porte se dão de maneira formal e estática, no caso da Fundação VITAE (Investimento) e da Fundação Bradesco (Apoio técnico). Entretanto, o mesmo não foi verificado nas parcerias realizadas diretamente com as empresas de grande porte, ao comparar o Quadro 28 na página 151, com o Quadro 27, na página 148.

A explicação pode estar no fato de que, quando se trata de Fundações, estas devido à sua própria condição, de serem caracterizadas como organizações do terceiro setor, com isso isentas de algumas contribuições fiscais, mas sujeitas à prestação de contas, necessitam de um melhor controle e direcionamento de suas ações.

Quanto ao tipo de articulação nas parcerias do LAR com as Fundações, este parece variar conforme o tipo de parceria: de investimento, se configura mais pontual, porém orientada; de apoio técnico, se dá de forma mais sistemática e orientada; e de custeio, se caracteriza como pontual e livre.

Sobre a relação dos parceiros, tudo aponta que esta também está relacionada com o tipo de parceria. A relação tutelada, neste caso, está associada à parceria de investimento. Nas parcerias de apoio técnico e de custeio, são caracterizadas como mais autônomas.

Mais uma vez, a explicação parece estar associada à questão do controle. No caso da parceria de investimento, a qual pode envolver um maior valor a ser disponibilizado, a relação tende a se dar de forma tutelada.

Ao analisar as parcerias tanto com as empresas privadas, como com as Fundações parceiras do LAR, verificou-se que a relação é principalmente, por meio de projetos. Os projetos são elaborados, encaminhados para as empresas ou Fundações, e vai do interesse de cada uma apoiar ou não. Conforme atesta o depoimento do diretor financeiro do LAR:

[...] vai depender muito da vontade da empresa, se aquele projeto agrada, ou atende ou não a necessidade dela, para que ela possa então converter aquilo em ajuda financeira para que a instituição possa desenvolver o trabalho. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 11)

Os motivos para o apoio podem estar ligados à satisfação pessoal dos empresários, e/ou aos objetivos mercadológicos, de agregar valor à imagem da empresa perante empregados, fornecedores, colaboradores, investidores, governos e comunidades.

De acordo com o diretor financeiro do LAR, após a aprovação do projeto, os recursos são doados, os quais vão desde contribuições em dinheiro, em equipamentos, em produtos, em tecnologia e em serviços, ou mesmo, disponibilizando competências a fim de melhorar a qualidade dos projetos sociais.

Portanto, com relação às parcerias do LAR com organizações pertencentes ao segundo setor, verificou-se que a maioria ainda está restrita às grandes empresas, cujo relacionamento, conforme atesta o depoimento do diretor financeiro do LAR, tem sido satisfatório:

[...] empresas que tenham participado em momento de investimento, ou mesmo em momento do custeio, a gente não tem nenhuma queixa a fazer, aliás é agradecer inclusive a ajuda que elas têm nos dado, algumas ajudam indiretamente, procurando fazer com que outras empresas também possam conhecer a instituição, e que possam ajudar também [...]. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 18)

Para o diretor financeiro do LAR, os recursos repassados pelas empresas privadas e pelas Fundações ligadas a estas empresas, são essenciais para garantir a sustentabilidade da organização. Mas, admite que não tem sido fácil conscientizar muitas empresas a se tornarem parceiras, principalmente, de forma continuada. Apesar disto, ele afirma que tem esperanças quanto a esta conscientização, que no entender dele, se dará mediante a vontade das empresas em conhecer a organização e participar nas suas ações sociais.

Eu creio que conhecer a instituição é até uma necessidade, porque a empresa para poder ajudar, ela precisa saber quem ela está ajudando, se realmente é uma instituição séria, se é transparente, se é bem administrada, porque ninguém vai colocar recursos num local sem saber se a destinação dele vai ser correta ou não, e se o retorno vai ser importante ou não. Agora, o conhecer é importante, mas além de conhecer, as empresas, eu acho que ainda está faltando essa vontade de participar, porque a gente tem algumas experiências de empresas que até conhecem a instituição, eu não sei se é porque ajudam outras, apesar de conhecerem, ainda não começaram a nos ajudar. Mas, esperamos que isso ainda vá acontecer. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 19)

De acordo com Andrade (2002), para se vencer este desafio de aproximação com as empresas é necessário fazer com que estas superem a dificuldade em admitir a representatividade da comunidade e, assim, dialogar em posição de igualdade com organizações originadas da sociedade civil. Todavia, a referida autora alerta, que há situações em que, para doar, algumas empresas querem impor ao projeto certas questões que não lhe são pertinentes, o que pode fazer com que a organização tenha que redefinir prioridades e formas de atuação.

Para a as parcerias dentro do próprio setor, no Quadro 29 é mostrado uma síntese referente à análise dos parceiros do LAR pertencentes ao terceiro setor:

Categorias de análise	Parceiros		Análise
	LAR Fabiano de Cristo (custeio)	113 entidades parceiras*	
1. Formas	Formalidade	Informalidade	O caráter informal e dinâmico da parceria do LAR com outras entidades se dá devido esta parceria se caracterizar por doações de excedentes realizadas pelo LAR. Portanto, estas doações não têm período para acontecerem.
	Estática	Dinâmica	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Verifica-se que a parceria com uma outra organização do setor se estabelece de maneira mais sistemática e orientada, devido ao próprio caráter organizacional. Enquanto, que as parcerias que o LAR estabelece, onde as doações são realizadas por ele, é pontual, pelas dificuldades da própria organização.
	Orientada	Livre	
3. Relação entre os parceiros	Autônoma	Autônoma	Como o princípio essencial do terceiro setor é a liberdade, e a lógica predominante é emancipatória e transformadora (SILVA, 2005b), a relação entre os parceiros deste setor, tende a ser de forma autônoma, uma vez que este tipo de relação também permite um maior desenvolvimento de idéias e de soluções originais para as necessidades sociais.

Quadro 29 – Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com os parceiros do terceiro setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo

* o LAR é parceiro destas 113 entidades repassando doações para as mesmas.

As parcerias iniciais do LAR foram realizadas com a própria comunidade, e a partir daí foram estendendo-se para organizações pertencentes ao setor.

Com a comunidade, cuja parceria se caracteriza principalmente como emergencial, ou seja, aquela para os momentos mais críticos, a qual pode ser definida também como uma ajuda assistencial, seja na arrecadação e distribuição de alimentos, roupas e agasalhos, na captação de recursos materiais e financeiros, nos serviços de atendimento em saúde e educação, ou nas doações diversas, como de remédios, de equipamentos ou mesmo de dinheiro, a parceria se dá informalmente, de forma dinâmica, livre e pontual, dada à diversidade dos atores.

Como parceiros do LAR, dentro da comunidade, estão também os voluntários, que atualmente, somam-se mais de 270, desempenhando funções nos mais diferentes setores. São pessoas que levam distração, lazer, cultura, contam histórias, ensinam artesanato, enfim, colaboram com o crescimento da organização.

[...] muitos deles até que quase anônimos, quase não aparecem, mas é que tem dado uma contribuição importantíssima para que a casa, não só executando as suas tarefas nesses 22 anos, como também crescendo, esse ano a gente terá uma ampliação razoável. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 18)

Portanto, tudo indica que a comunidade, de um modo geral, tem desempenhado uma importante contribuição para uma perspectiva de sustentabilidade do LAR.

Quanto às parcerias realizadas com outras organizações do mesmo setor (Quadro 29, p. 154), o LAR recebe doações do Lar Fabiano de Cristo (custeio). Uma entidade filantrópica que possui 66 unidades espalhadas pelo Brasil, que atua com famílias em situação de risco social. Para manutenção, melhoria e expansão das ações promocionais desenvolvidas com o público alvo, a entidade articula-se junto às empresas e órgãos governamentais e não-governamentais que se identificam e contribuem para a operacionalização de atividades sócio-educativas.

A parceria da entidade com o LAR segue o mesmo padrão das parcerias do LAR com as Fundações, ou seja, formal, estática, sistemática, orientada e autônoma. Tudo aponta que esta forma de parceria, tem predominado entre as organizações maiores pertencentes ao terceiro setor.

É importante destacar, que o LAR também é, atualmente, parceiro de 113 organizações do terceiro setor, entre elas, associações, abrigos para menores, albergue, creches, igrejas católicas, igrejas evangélicas, centros espírita, creches, fundações, dentre outras, a maioria local, cooperando com as mesmas, por intermédio do repasse de materiais, equipamentos, ou até com conhecimentos, buscando suprir também as suas necessidades.

O nosso relacionamento com as outras instituições, principalmente aqui em Uberlândia, é de forma cordial. O LAR sempre pautou pela forma, vamos dizer assim, de compartilhar tudo aquilo que tem, que o LAR consegue, colocar à disposição das outras entidades da cidade, seja na questão de administração, seja de recursos materiais, recursos humanos [...]. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 13)

O diretor financeiro do LAR esclarece, que as parcerias do LAR com estas organizações, ainda se dão informalmente, de forma dinâmica e pontual. Ele justifica esta forma de parceria, devido às próprias dificuldades enfrentadas pelo LAR.

Questionado sobre as dificuldades nas parcerias dentro do próprio setor, o diretor financeiro do LAR aponta que a organização não tem encontrado grandes dificuldades. Mas, ressalta que ainda sente uma certa distância entre as organizações do setor:

É lógico que cada entidade tem a sua filosofia de trabalho, tem as suas dificuldades, e muitas vezes isso faz com que as entidades fiquem um pouco dispersas [...] e acaba que cada entidade vai sobrevivendo de acordo com suas idéias, seus ideais, mas se tivessem juntas, eu creio que essa troca de experiência seria importante para todos. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 14)

Este mesmo pensamento, de uma aproximação maior entre as organizações do terceiro setor, é discutido por alguns autores (CARVALHO, 1997; SCHERER-WARREN, 1999; TEODÓSIO, 2004), onde ressaltam que a aproximação pode se dar principalmente, na troca de informações e experiências. Contudo, Teodósio (2004) expõe que, se por um lado

estas organizações buscam parcerias com outras organizações do próprio setor, por outro lado, a relação entre elas é marcada também pela disputa por fontes de financiamentos.

Assim, pressupõe-se que a formação de redes interorganizacionais no terceiro setor pode se basear em contingências múltiplas. Mas, parece que o que tem predominado, baseando-se neste estudo de caso, é a busca para a superação de limitações operacionais, ao invés de uma busca para a perspectiva de sustentabilidade baseada em articulações que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade das organizações pertencentes ao terceiro setor.

O Quadro 30 mostra a síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores, conforme as formas, tipos de articulações e relação verificados na maioria das parcerias analisadas.

Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores						
Categorias de análise	Setores					
	1º Setor		2º Setor		3º Setor	
	Local	Federal	Empresas	Fundações	ONG	113 entidades parceiras
1. Formas	Formalidade	Formalidade	Informalidade	Formalidade	Formalidade	Informalidade
	Dinâmica	Estática	Estática	Estática	Estática	Dinâmica
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Sistemática	Pontual	Sistemática	Pontual
	Orientada	Orientada	Orientada	Orientada	Orientada	Livre
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Autônoma	Autônoma

Quadro 30 - Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

Em síntese, o resultado da análise realizada sobre a formação das redes organizacionais pelo LAR, indica que a formalidade prevalece nas parcerias da ONG com as organizações pertencentes aos três setores.

A análise mostrou ainda, que a relação autônoma permeia todas as parcerias do LAR com as organizações que fazem parte do segundo setor e do terceiro setor. Contudo, com o primeiro setor, há indícios de que o relacionamento ainda está longe da relação que privilegia a confiança, normalmente associada às parcerias autônomas.

Importante destacar também, o tipo de articulação verificado entre o LAR e suas parcerias. No geral, verificou-se que a ONG tem conseguido um percentual de 50% de parcerias sistemáticas, sendo o restante, parcerias pontuais. Isto é verificado, tanto ao analisar as parcerias realizadas com organizações de todos os três setores, como quando analisadas em cada um dos setores. Esta análise demonstra que parece que este equilíbrio verificado tem colaborado para a perspectiva de sustentabilidade do LAR, uma vez que, ao apresentar 50% das suas parcerias do tipo sistemática, no atual cenário do terceiro setor, pode ser considerado um grande ganho para a ONG.

Portanto, o conjunto de fenômenos, processos e tendências descritas aqui fazem crer que pelas características apresentadas, verifica-se que a rede organizacional vem desempenhando um papel de destaque dentro da organização em estudo, seja para a sustentabilidade das ações da organização, como também para ampliar a cada dia a sua participação no contexto social, consolidando uma imagem de serviço e qualidade no atendimento à população de baixa renda.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*Tudo acaba, mas o que escrevo continua. O que é bom, muito bom.
O melhor ainda não foi escrito. O melhor está nas entrelinhas.*

Clarice Lispector

O processo de institucionalização do terceiro setor tem sido substanciado não só pelo seu tipo de atuação por meio de entes públicos da sociedade civil organizada, mas também, pela capacitada das organizações que o compõem de se sustentarem. Neste estudo, destacou-se a ação de uma organização não-governamental. Em sua gênese, as ONG's tiveram o papel de contestar as ações do Estado, colaborando para o debate e cobrança para e com a sociedade brasileira. A partir da década de 80 há uma redefinição desse papel com as ONG's assumindo o posto de prestadoras de serviços assistenciais.

Este processo resultou para o momento atual, em um movimento rumo a uma situação de profissionalização das ONG's, as quais vêm assumindo atribuições muito mais complementares do que opostas ao Estado.

Assim, o Estado passa a ser parceiro destas organizações e o mercado, via empresas, passa também a desenvolver ações de cunho filantrópico com as ONG's. Desta maneira, se configura um novo cenário de compromissos de diferentes segmentos sociais, na busca da promoção do bem-estar social.

Neste contexto, as ONG's buscam novas formas de estruturar os seus mecanismos de gestão, em especial no tocante à busca de parcerias com o Estado e com as empresas privadas.

A crescente consciência por parte das ONG's da necessidade de demonstrar resultados para todas as partes interessadas, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura, cada vez maior, nestas organizações para a utilização de métodos administrativos profissionais habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

Mas, ao adotar uma sistematização de processos e padronização de procedimentos, estas organizações tendem a terem uma atuação mais técnica, que não necessariamente está acompanhada por uma atividade de maior pressão em espaços de defesa dos direitos, e muito menos em espaços de mobilização social.

Contudo, isto não significa que a profissionalização implique necessariamente eliminação do aspecto militante da atuação. O que se questiona é se estas organizações, na ânsia da busca pela sua sustentabilidade, ao se utilizarem grande parte dos conceitos e das práticas gerenciais adotadas por empresas privadas, ou mesmo pelo poder público, principalmente, dos parceiros das mesmas, não estariam sujeitas a uma redefinição da forma como atuam.

Desta maneira, se a aproximação com o Estado e com as empresas privadas envolver pressões para uma atuação mais técnica, que exija que estas organizações tenham que redefinir prioridades e formas de atuação, entende-se que o que deveria ser uma relação de cooperação, passa a ser uma relação de cooptação.

Assim, no intuito de entender melhor o processo que estabelece, ou contribui para a sustentabilidade da ação social destas organizações, neste estudo se propôs a investigar, por meio de um estudo de caso, o processo de articulação de redes intersetoriais e interorganizacionais como condição de sustentabilidade para uma ONG.

A ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, fundada a partir de preocupações sociais e com um caráter de prestação de serviços assistenciais a comunidade, atendendo as

necessidades básicas, como: educação, saúde e bem-estar social, na busca de sua sustentabilidade, atualmente desenvolve parcerias tanto com o poder público, como com as empresas privadas. E ainda, dentro do próprio terceiro setor.

A princípio, a busca destas parcerias visou, sobretudo, atender as necessidades da ONG, em função da escassez de recursos tanto financeiros, humanos e técnicos.

Atualmente, no LAR o problema de recursos e de gestão não se apresenta tão grave quanto na maior parte das organizações pertencentes ao terceiro setor. Tudo indica que, a elaboração de projetos, as avaliações a que é submetida, além do seu próprio comprometimento com sua missão, tem levado a organização a se qualificar mais, melhorar a qualidade do trabalho realizado, e conseguir responder com certa agilidade às necessidades dos seus atendidos. Com isto, a ONG está em uma posição mais privilegiada, em comparação a outras ONG's em Uberlândia-MG, no que diz respeito à sua sustentabilidade, já que isto tem facilitado a uma interlocução com o poder público e com o setor privado.

Contudo, há indícios de que esta aproximação tem trazido para o LAR uma certa conformidade normativa que pode reduzir ou limitar o processo decisório autônomo da mesma, e ainda, a ONG tem sofrido influências das práticas e procedimentos de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados por estes parceiros.

No que diz respeito à relação da ONG com o poder público, no caso a Prefeitura Municipal, pode se concluir que, a Prefeitura assume o compromisso de dar sustentabilidade ao projeto social do LAR, como uma alternativa para a prestação de serviços públicos, ou seja, a relação se configura como uma estratégia de terceirização por parte da mesma, que se desonera em grande parte, da execução de seus programas sociais.

Esta relação, ao ser regida por uma lógica própria, por regulamentações específicas que possuem como finalidade última o bom desempenho organizacional do LAR, a PMU tem mais poder ao ditar estas normas, o que leva a uma dependência e a uma subordinação da

ONG às diretrizes governamentais. A relação entre o LAR e o poder público, portanto, se caracterizar como tutelada. Em outras palavras, o poder efetivo do LAR é pequeno se comparado com o poder da PMU, na questão de promover qualquer mudança no convênio estabelecido.

Em relação às parcerias do LAR com a iniciativa privada, ficou evidenciado que os principais motivos que levam as empresas a realizar parcerias com a ONG estão ligados à satisfação pessoal dos empresários, e/ou aos objetivos mercadológicos, de agregar valor à imagem da empresa. Mas, foram expostas algumas dificuldades da organização quanto à apresentação dos projetos sociais às empresas. Para doar, algumas empresas procuram impor ao projeto certas questões que não lhe são pertinentes, o que faz com que a organização, algumas vezes tenha que redefinir algumas prioridades, já que as empresas querem avaliar a ação da organização unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças de comportamento.

A maior parte das parcerias do LAR com as empresas se dá de maneira autônoma. Contudo, foi verificado que, quanto maior o investimento realizado pela iniciativa privada, maior o compromisso da ONG na prestação de contas via relatórios, ou por um controle mais direto. Portanto, isto leva a crer que, ao investirem no social, dentro de um planejamento estratégico, as empresas procuram realizar um maior controle deste investimento.

Mais uma vez, se questiona o fato das ONG's, ao visarem a sua sustentabilidade, se submeterem a um controle de seus parceiros, e com isso gastar grande parte do tempo em elaborar projetos, fazer relatórios, prestar contas, ao invés de concentrar seus esforços para as atividades desenvolvidas com os seus públicos-alvo.

Portanto, há indícios de que a aproximação entre as ONG's com o poder público e com as empresas privadas implica estabelecimento de relações, muitas vezes contraditórias e

até divergentes. No caso específico do LAR, conclui-se que as redes estabelecidas pela ONG ainda não se configuram como de forma democrática e participativa, em torno de causas afins.

No entanto, apesar da gestão do LAR sofrer influências de uma variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, a organização apresenta ainda fortes traços exclusivos que a diferenciam da organização pública ou privada.

Se por um lado, a ONG tem buscado a profissionalização na sua gestão, por outro, ela tem conseguido preservar o seu lado humano e os valores característicos do terceiro setor. Entende-se que o grau de equilíbrio ou não desta contradição, vai depender da história da organização e das pressões externas pelas quais ela passa. Particularmente no LAR, os depoimentos e as observações durante a pesquisa indicaram que ainda, a relação entre a profissionalização e os valores, apresenta este equilíbrio.

Quanto à parceria do LAR com organizações do próprio setor, a relação entre os parceiros se dá de forma autônoma. Este tipo de relação permite um maior desenvolvimento de idéias e de soluções originais para as necessidades sociais, o que vem ao encontro com a lógica predominante do terceiro setor. Contudo, falta uma maior aproximação do LAR com outras ONG's, no que se refere há um maior diálogo e troca de experiências, em busca do fortalecimento do setor. As parcerias ainda se dão de forma pontual, e se restringem ao repasse de doações.

Portanto, conclui-se que o desenvolvimento das redes organizacionais vem desempenhando um papel de destaque dentro da ONG pesquisada, seja para a sustentabilidade das ações da organização, como também para ampliar a cada dia a sua participação no contexto social, consolidando uma imagem de serviço e qualidade no atendimento à população de baixa renda.

Entretanto, no desenvolvimento seqüencial destas ações, possivelmente, estão muitos desafios ainda para a organização, principalmente no que se refere a uma cooperação mais

intensiva entre os parceiros da instituição. Em outras palavras, o desafio em encontrar e sustentar os elos articuladores de uma pluralidade de relações.

Ainda, a título de conclusão o Quadro 31 sintetiza os principais pontos fortes e pontos fracos das redes organizacionais constituídas junto ao poder público, à iniciativa privada e com organizações do próprio terceiro setor, baseando-se no estudo de caso:

Redes Organizacionais	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Com Primeiro Setor	Oportunidade da ONG ampliar a sua área de atuação;	Burocracia estatal;
	Há um aprendizado sobre o funcionamento interno dos governos, os mecanismos de decisão e implementação de uma política;	Dependência e uma subordinação às diretrizes governamentais;
	Abre a possibilidade de um maior diálogo com o governo, e se envolver na elaboração de políticas públicas.	A cumplicidade afetava a capacidade crítica da organização em relação ao Estado.
Com Segundo Setor	Partilha de conhecimentos e competências específicas;	Acarreta insegurança quanto ao futuro do trabalho, devido às parcerias mais pontuais;
	Um espaço de encontro, de exercício para aprender a lidar com a diversidade;	O risco de virar uma organização “mais técnica”;
	Abre canais para incorporar cada vez mais demandas sociais.	Risco da organização se enquadrar no espaço do mercado, ao dar muita ênfase no profissionalismo exigido pelas empresas, fazendo com que alguns valores típicos do terceiro setor sejam subordinados ao padrão da eficácia.
Com Terceiro Setor	Fortalecimento do terceiro setor;	Aproximação entre as organizações ocorrer por meio de parcerias mais pontuais, devido às próprias dificuldades inerentes ao setor;
	Passa a existir uma cumplicidade maior quanto às ações sociais;	Ao competirem por recursos as organizações se distanciam.

Quadro 31 - Principais pontos fortes e pontos fracos das redes organizacionais.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado no estudo de caso.

Compreende-se que em todas as relações analisadas pode existir maior ou menor integração, ou seja, cooperação ou “cooptação”. Assim, a identificação dos atributos e seus elementos constituintes revelam que as redes organizacionais estão muito relacionadas às

expectativas e características de cada organização. Todavia, estima-se que as relações no âmbito do terceiro setor tendem a ser mais cooperativa, dada sua natureza voltada à participação e centrada no bem-estar social.

Do exame e interpretação das emergências do estudo, acredita-se que o tema abordado merece um olhar multidisciplinar. Portanto, recomenda-se o implemento de novas pesquisas que busquem aprofundar o entendimento das relações entre o primeiro setor, segundo setor e o terceiro setor, pelo olhar dos diferentes atores envolvidos. Assim, como recomendações para futuros trabalhos sugerem-se algumas possibilidades:

- a) **a necessária avaliação de outras realidades:** dentro dessa característica, as recomendações para trabalhos futuros são a análise das redes organizacionais em outras organizações do terceiro setor, ou seja, um estudo de multicasos, e desta maneira contemplar um universo maior;
- b) **a ampliação da análise sob a ótica dos outros setores envolvidos:** elaboração de um estudo que contemple uma pesquisa junto ao poder público e às empresas privadas com relação às parcerias com organizações pertencentes ao terceiro setor;
- c) **influências das relações interpessoais nas redes organizacionais:** um estudo que contemple as redes intraorganizacionais, relacionadas às relações estabelecidas nas dimensões interpessoais dentro da própria organização.

Como considerações finais, entende-se que não há resposta definitiva para a questão inicial, mas tudo aponta que o diálogo, a pressão exercida junto ao poder público e um maior compromisso por parte das empresas privadas, são fundamentais para a institucionalização das redes organizacionais no contexto do terceiro setor, e conseqüentemente, para a sustentabilidade das organizações do setor.

Mas, conforme alertam os estudos de Teixeira (2003), é fundamental também que a concepção de participação, como poder compartilhado, respeito da autonomia da organização, seja compartilhada por quem ocupa os órgãos governamentais e a direção das empresas. Se a concepção de participação não é compartilhada por todas as partes, a tendência é de que para se sustentarem as ONG's sejam apenas prestadoras de serviços ou simplesmente executoras de "projetos pilotos", sejam do governo ou da iniciativa privada.

Já entre as organizações do terceiro setor deveria permear um esforço maior por parte de todas de manutenção do caráter de mobilização e democracia, tão significativos para o setor. Desta maneira, as redes organizacionais estabelecidas dentro do próprio terceiro setor representariam, sobretudo, um exercício na busca de legitimidade e representatividade e, conseqüentemente, de sustentabilidade das organizações do setor.

Portanto, este estudo não visou a restringir o debate em torno desta temática, mas contribuir para uma reflexão ampliada em torno de um processo complexo e abrangente, que é a formação das redes organizacionais no contexto do terceiro setor.

Assim, o presente estudo contribui para uma transferência de informações e conhecimentos ao demonstrar que o desenvolvimento das redes organizacionais pode ajudar a encontrar novos caminhos em direção a sustentabilidade das ações das organizações do terceiro setor. Uma vez que, as redes organizacionais propiciam a busca e experimentação de formas flexíveis e inovadoras de ação e solução, redesenhando as abordagens viáveis e as alternativas utilizáveis para o enfrentamento das incertezas que permeiam todos os campos sejam eles sociais, econômicos e políticos, promovendo parcerias, recursos e competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Perfil e catálogo das associadas à ABONG**. São Paulo: 2002.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.

ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do terceiro setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Florianópolis, 2002. 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil**. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm>> Acesso em: 24 maio 2004, 10:45:32.

AYRES, B. R. C. **Redes Organizacionais no Terceiro Setor**: um olhar sobre suas articulações. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_out2002.cfm> Acesso em: 21 maio 2004, 09:45:23

BAPTISTA, D. M. T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999, p. 31 - 39.

BARBOSA, M. N. L. Convênios e parcerias entre o setor público e o terceiro setor: boas práticas em matéria de regime legal. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 5, Santo Domingo, República Dominicana, 24 - 27 Out. 2000. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana: CLAD, 2000. 1 CD-ROM.

BAVA, S. C. O terceiro setor e os desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI. In: **Cadernos ABONG**, São Paulo, n. 27, maio 2000.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Projeto Áridas - Nordeste**: uma estratégia de desenvolvimento sustentável. Brasília, 1994.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Ciência & Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2000.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável** – material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. PCT – Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA. 2. ed. Brasília: Instituto Interamericano à Cooperação para a Agricultura, 1999.

CAMARGO, M. F. de. *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais : um estudo exploratório. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO*, 24, Salvador, Bahia, 22-25 set. 2000. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

_____. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas:** um estudo comparativo de experiências brasileiras. Florianópolis, 2001. 328 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CAPRA, F. **A Teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARBONARI, P. C. **Economia Popular Solidária:** possibilidades e limites. Passo Fundo, Dez., 1999. Disponível em: <<http://www.redesolidaria.com.br/>>. Acesso em: 26 abr. 2004, 09:20:23.

CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. *In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor - desenvolvimento social sustentado.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7-12.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. *In: DOWBOR, L. et al. (Org.). Desafios da Globalização.* Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-214.

CASTELLS, M. Hacia el Estado Red. Globalización e instituciones políticas en la nueva época de la información. *In: SEMINARIO SOCIEDAD Y REFORMA DEL ESTADO*, São Paulo, 26-28 mar. 1998. **Anais...** São Paulo: Ministério de Administração Federal e Reforma Do Estado, 1998. 1 CD-ROM.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo. Cortez, 2. ed. 1995.

COELHO, S. **Terceiro Setor:** um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COSTA JR, L. C. **Cadernos do III Setor**: terceiro setor e economia social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2., abr. 1998.

D'ÁVILA, S. **Sustentabilidade em DST/AIDS**: caminhos para uma saúde possível. Disponível em: < <http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustdst.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2004, 10:25:46.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Conhecimento moderno**: sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DESLANDES, S. F. *et al.* **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DIAS, M. M. **As ONGS e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural**: um estudo a partir da assessoria e serviços a projetos em agricultura alternativa (AS-PTA). Seropédica, RJ, 2004. 207 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Seropédica, RJ, 2004.

DINIZ, T. M. R. G. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em serviço social. In: **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999. p. 41 - 58.

DRUCKER, P. **A administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, J. C. S. **Redes sociais: uma estratégia de ação local para o desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.redespele.org/redespeleo_definicao_rede.php>. Acesso em: 16 abr. 2005, 17:20:28.

DUFLOTH, S. C. **Organizações sistêmicas do terceiro setor**: estudo das configurações das organizações do terceiro setor baseado em sistemas auto-organizados e auto-regulados. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Texto para discussão n. 6. Belo Horizonte, maio 2004.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é o terceiro setor?. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 25 - 33.

FISCHER, R.M. e FISCHER, A.L., O dilema das ONG's. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 18, Curitiba, 1994. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 1994. 1 CD-ROM.

_____; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo-Terceiro Setor. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUERREIRO, E. P. Gestão social integrada; o empreendedorismo das organizações não-governamentais e a parceria estratégica com a administração municipal. In: CONGRESSO MINEIRO DE MUNICÍPIOS, 19, Belo Horizonte, MG, 21 maio 2002. **Anais...** Belo Horizonte, 2002. 1 CD-ROM.

HOUTART, F.; POLET, F. (Coord.). **O outro Davos: mundialização de resistências e de lutas**. Tradução: Mariclara Oliveira. São Paulo: Cortez, 2002.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro setor**. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo: MAKRON books, 1999.

INOJOSA, R. M. **Redes e redes sociais**: versão preliminar. São Paulo: FUNDAP, 1998.

_____. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 5, set./out. 1999, p. 115-141.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. *In*: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 131-155.

LANDIM, L. **Para além do mercado e do Estado?** Filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

_____; BERES, N. **As organizações sem Fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

_____. **O momento de pensar na desconstrução do nome ONG**. Disponível em: <<http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=3&dataDoJornal=1011364719000>> Acesso em: 18 ago. 2004, 15:25:45.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. *In*: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV, 1996, p. 53-68.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. *In*: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor – desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 121-130.

MARTELETO, R. M.; RIBEIRO, L. B. Informação e construção do conhecimento para a cidadania no terceiro setor. **Informação Sociedade**, João Pessoa, v.11, n. 1, p. 57 – 85, 2001.

MARTINS, C. E. Da globalização da economia à falência da democracia. **Economia e Sociedade**: Revista do Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas, n. 6, jun. 1996.

MELO, V. P. **Terceiro Setor e interorganizações**: uma análise crítica a partir da realidade baiana. Salvador, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2002, Salvador, 2002.

MENEZES, M. **As redes e o fim do patriarcado**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_nov2002.cfm> Acesso em: 21 maio 2004, 09:00:55.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

_____. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOURA, M. S. S. **Cidades Empreendedoras, Cidades Democráticas e Redes Públicas: tendências à renovação na gestão local**. Salvador, 1997. 420 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1997.

OLIVEIRA, J. H. R. de. **M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. Florianópolis 2002. 217 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2002.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das Redes**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_jan2003.cfm>. Acesso em: 21 maio 2004, 09:15:28.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórica-prática**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

PANCERI, R. **Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. Florianópolis, 2001. 280 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, Paraná, out., 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

_____; COSTA, F. L. da. Redes para Implementação de Políticas Públicas: Obstáculos e Condições de Funcionamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, Bahia, 22-25 set. 2002. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PEREIRA, O. J. **Aristóteles: o equilíbrio do ser.** 2ª ed. Coleção prazer em conhecer, São Paulo: FTD, 1991

PERÔNICO, M. A. e S. **Sustentabilidade de ações em HIV/AIDS: o caso da Amazônia.** Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm>>. Acesso em: 24 maio 2004, 16:15:35.

RANDOLPH, R. **Novas redes e novas territorialidades.** Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 1993.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente e Sociedade.** São Paulo, n. 5, p. 233-240, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books Brasil, 1995.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 26, Salvador, 22-25 set. 2002. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e Meio Ambiente.** Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89 -111.

_____. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5 – 11, jan./mar. 1998.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública.** São Paulo, v. 31, n. 6., p. 41-54, 1997.

SAMPAIO, J. A. Z. **Organizações do Terceiro Setor: sua estrutura e funções sistêmicas.** Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net/images/docs/organizacoesdoterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2005, 17:05:47

SCHERER-WARREN, I. **Cidadania sem Fronteiras.** São Paulo:Hucitec, 1996.

_____. ONGs Latino-americanas construindo redes cidadãs. *In*: _____. **Cidadania sem Fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

SHIM, C. Associação Viva e Deixe Viver: profissionalização do serviço voluntário. **Central de Cases ESPM/EXAME**. n. 21, São Paulo, 2001.

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. 241 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. Como as organizações se desenvolvem através das fases pioneira, diferenciada, integrada e associativa. **Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%207.pdf>>. Acesso em: 6 de fev. de 2005a, 14:35:17.

_____. Uma Conceituação Estratégica de “Terceiro Setor”. **Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%201.pdf>>. Acesso em: 14 de abril de 2005b; 14:30.

SILVA, Carmem S. M. **Identidade das ONGs e Campo Político dos Movimentos Sociais**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 11 jun. 2004, 14:35:38.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SILVA, Sandra R. M. **Proposição de princípios básicos para a sustentabilidade**. Disponível em :< <http://www.ufscar.br/~ursus/projetos/sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2004, 15:55:45.

STROBEL, O. M. **Agenda 21 local: um modelo para capacitação de facilitadores, apoiado em ambiente colaborativo virtual**. 2004. 250 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TEIXEIRA, A. C. C. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. *In*: DAGNINO, E. (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002, p. 105-142.

_____. **Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, F. G. (Org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

_____. 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.

_____. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. In: STENGEL, M. *et al.* (Orgs.) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar**: curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001, p. 85-124.

_____. **Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial**: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. Disponível em: < www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1.doc>. Acesso em: 14 de nov. de 2004, 16:45:10.

_____.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SOUZA, M. T. C. G. e. Tudo ao mesmo tempo agora?: parcerias, conflitos e cooptações nas interações entre estado e ong's no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP. **Anais...** São Paulo, 10 e 11 ago. 2004.

THALHUBNER, J. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.socialentrepreneurs.org/entredet.html>>. Acesso em 13 out. 2004, 10:20:18.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor** - desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p.41-48.

TORO, J. B. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHIE, Evelyn B. **3º Setor** - desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 35 - 39.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VALADÃO JR., V. M. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003

VERNIS DOMÈNECH, A. *et al.* **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bibao: Deusto, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

