SUSTENTABILIDADE E REDES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE UMA ONG DE UBERLÂNDIA – MG

AUTORES

KÊNIA AURÉLIA DE ANDRADE

Universidade Federal de Uberlândia

keninha_aurelia@yahoo.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia

valdirjr@ufu.br

RESUMO:

O Terceiro Setor emerge como uma promessa de renovação do espaço público, de resgate da solidariedade e da humanização do capitalismo, lançando organizações num contexto que lhes desafiam a pensar na legitimidade de suas ações a partir da capacidade de estabelecer sustentabilidade e de articularem-se por meio de redes organizacionais. Este artigo apresenta o estudo de caso da ONG Grupo Luta pela Vida (GLPV), localizada em Uberlândia-MG. O objetivo deste trabalho foi investigar a viabilidade de redes organizacionais como perspectiva de sustentabilidade para uma Organização Não-Governamental. 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. A abordagem predominante é qualitativa, privilegiando-se múltiplas fontes para a coleta de dados e recorrendo-se à triangulação para a análise e interpretação dos dados, buscando por intermédio do confronto, as similaridades/divergências. Os resultados apontam para a qualidade das redes organizacionais desenvolvidas pela ONG, o grau de autonomia que ela possui para desempenhar suas atividades e o constante desafio em manter os vínculos estabelecidos para que se consiga alcançar os objetivos propostos.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor, sustentabilidade e redes

ABSTRACT:

The Third Sector appears as a promise of the renewal of the public space, the recovery of solidarity and the humanization of capitalism. Thus, non-governmental organizations are facing the challenge of having to think about the legitimacy of their actions through ability of getting sustainability and acting in organizational network. This article presents a case study of the NGO Grupo Luta pela Vida (GLPV) in the town of Uberlândia-MG. The aim was to investigate the feasibility of organizational network like perspective of sustainability for a nonprofit organization. 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. The approach is predominantly qualitative. For gathering data were used multiples sources for collection of data and the triangulation technique was used for data analysis and interpretation for discovering similarity and divergences. The research results show the quality of organizational networks, the autonomy that NGO owns to realize its activities and a permanent challenge for the organization to continue the bonds fixed so as to getting the goals proposed.

KEY WORDS: *Third Sector, sustainability and networks*

INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações numa sociedade globalizada apresenta-se como um desafio à sustentabilidade em qualquer setor. No caso do Terceiro Setor, esse desafio parece ainda maior, passando a exigir dos seus atores uma habilidade em aumentar a sinergia entre as organizações do Terceiro Setor com outros setores, dando espaço às redes organizacionais.

Diante dessa discussão, este artigo traz como temática central a análise da configuração da gestão de organizações do Terceiro Setor, tratando da compreensão das relações existentes entre os conceitos de Terceiro Setor, sustentabilidade e redes organizacionais, verificando a aplicabilidade desses conceitos na gestão da Associação dos Membros do Grupo Luta pela Vida, cuja atuação é em prol da construção, ampliação, conservação e manutenção do Hospital do Câncer em Uberlândia.

O artigo apresenta em primeiro lugar, a contextualização do Terceiro Setor, seguida pela discussão sobre a sustentabilidade e as redes organizacionais. A seguir, destaca-se a metodologia adotada no processo de pesquisa. Descreve-se sinteticamente, os resultados obtidos na pesquisa. Finalizando o artigo, são tecidas breves considerações sobre a Associação dos Membros do Grupo Luta pela Vida, localizada na cidade de Uberlândia, como espaço para estudo da realidade social e como espaço de pesquisa.

TERCEIRO SETOR, SUSTENTABILIDADE E REDES ORGANIZACIONAIS: ORIGENS, CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO NA ATUALIDADE

Neste ambiente globalizado em que se busca ainda compreender para qual rumo caminha a sociedade, chama-nos a atenção a responsabilidade que muitos cidadãos impetram ao Terceiro Setor, um fenômeno que já existe desde épocas milenares nas ações caritativas, filantrópicas e solidárias, e que recentemente, ganha maior relevância e instiga estudiosos na tentativa de estudá-lo.

Para FALCONER (2006), ele vem como uma promessa de renovação do espaço público, de resgate da solidariedade e da cidadania, de humanização do capitalismo e, algumas vezes, de superação da pobreza.

O Terceiro Setor compreende as “organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para os acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizadas à margem do aparelho formal do Estado” (SALAMON, 1998: 5).

Neste estudo, focaliza-se a atenção sobre as ONGs. Nelas, as ações são norteadas pela busca da valorização do homem, como ser integral, completo e que consegue desenvolver-se com qualidade de vida. Assim, encontramos como características desse setor organizações sem fins lucrativos voltadas para o bem coletivo, apoiadas no trabalho voluntário, com recursos limitados, atuação descentralizada, desburocratizada, e com contato permanente com o público-alvo, o que confere flexibilidade e agilidade em seu processo de gestão (FERNANDES, 1997; COELHO, 2000). Assim espera-se que nessas organizações haja espaço para que o homem seja um sujeito autônomo e de consciência crítica e que os objetivos delas sejam efetivamente fundamentados na solidariedade, na autogestão, na transferência de conhecimento entre os participantes (SERVA, 1997; MENEGASSO e VALADÃO JR, 2001).

Contudo, a análise do conjunto de práticas administrativas utilizadas para atingir os objetivos organizacionais nos conduz a duas perspectivas que se opõem: aqueles autores que entendem que nas organizações do Terceiro Setor o modo de gestão deva seguir a mesma dinâmica da gestão do mercado, tornando-se necessária uma especialização das pessoas e uma profissionalização da gestão das mesmas (HUDSON, 1999; COELHO, 2000). E um outro grupo que acredita, em virtude dos objetivos e valores destas organizações, que elas devam

seguir uma lógica de gestão própria (VERNIS et al, 1998; TENÓRIO, 1999; VALADÃO JR, 2003). Esses estudos não descartam que haja necessidade de profissionalizar, no entanto, o movimento é analisado com cautela para não descaracterizar a visão de homem como ser integral.

Assim, uma vez que a realidade à qual as ONGs estão inseridas as levam para o caminho da “profissionalização” e da busca por uma identidade, isto também gera a transição entre um modelo assistencialista para outro de auto-sustentação (TAVARES, 2000).

A sustentabilidade parece ser um tema novo, mas pode-se perceber que os questionamentos e considerações a respeito dela são percebidos desde a década de 1970. Ser sustentável, de acordo com o Relatório *Brundtland*, significa ser capaz de “satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (BARBIERI, 1997).

De acordo com SILVA (2001), a sustentabilidade é entendida como a capacidade de captar recursos de uma forma suficiente e continuada, ser capaz de utilizá-los com competência, e assim conseguir perpetuar a organização e permití-la alcançar os seus objetivos.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se inferir que ser sustentável está relacionado à capacidade de construir e reavaliar permanentemente, conforme a realidade que se insere, de maneira a envolver em um vínculo indissociável, várias dimensões (econômica, social, cultural, política, tecnológica, etc), para projetar ações que devam contemplar o passado, o presente e garantir a perpetuação no futuro. (SILVA, 2004)

É importante ressaltar que para entender o significado de sustentabilidade nas ações das organizações de Terceiro Setor deve-se levar em consideração as diversas pressões que elas enfrentam no seu contexto de atuação. Segundo SOUSA (2005), essas pressões são advindas dos seguintes aspectos: usuários, crescimento na demanda, legislação, opinião pública, escassez de recursos, competição, ambiente internacional, mudanças sociais, políticas e nos valores e ideologias sociais.

SOUSA (2005) faz um levantamento das dimensões que definem sustentabilidade e verifica a existência de pelo menos sete dimensões que rondam a existência dela em uma organização. Todavia, a autora delimita o escopo da sustentabilidade adotando como dimensões básicas (a econômica, a social e a cultural), pois todas as outras dimensões parecem estar ligadas à existência dessas três, que por sua vez parecem convergir para um ponto central do alcance sustentável.

Para a análise de cada uma dessas três dimensões, encontramos em OLIVEIRA (2002) e SOUSA (2005) alguns indicadores. Para a sustentabilidade econômica os indicadores são: definição de metas e objetivos; existência de política para a qualidade; gerenciamento de riscos e crises; auditorias internas e externas; infra-estrutura adequada; satisfação dos atendidos; gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços; avaliação dos resultados da organização. A sustentabilidade social compreende os seguintes indicadores: geração de emprego e renda; capacitação e desenvolvimento de pessoas; programa de saúde e segurança dos envolvidos; sistema de trabalho socialmente aceito; interação com a sociedade. Já na sustentabilidade cultural, temos: aprendizagem organizacional; existência de código de conduta organizacional; adequação das comunicações internas e externas; imagem da organização; análise crítica pela organização.

Cabe ressaltar que cada uma dessas dimensões se completa e está intimamente relacionada.

A complexidade dos problemas sociais que as organizações do Terceiro Setor se propõem a enfrentar, cada vez mais enfoca a necessidade de articulação de redes organizacionais.

Assim, a solução dos problemas sociais volta-se para as relações: entre indivíduos,

grupos, organizações e setores. O compartilhamento de informação e a atuação conjunta potencializam a capacidade de atores públicos, empresariais e não-governamentais ao abordarem questões públicas, permitindo o alcance de objetivos que, isoladamente se tornam bem mais difíceis de serem atingidos (FALCONER, 2006).

De acordo com CASTELLS (1999), o surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de um processo de reestruturação capitalista, ocorrida a partir da década de 1970, o que trouxe para o contexto organizacional o surgimento de alianças e novas formas de atuação baseada na flexibilidade, a partir de parcerias com outras organizações.

Para OLIVIERI (2006: 1), o conceito de redes é tratado da seguinte forma: “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins”. Assim, entende-se que as redes são estruturadas para que as organizações trabalhem com maior sagacidade e flexibilidade ao resolver problemas.

Pensando nos objetivos da maioria das redes organizacionais da sociedade civil, ADULIS (2006) nos apresenta os seguintes objetivos: (a) circulação e troca de informações; (b) compartilhamento de experiências; (c) colaboração em ações e projetos; (d) aprendizado coletivo e inovações; (e) fortalecimento de laços entre os membros; (f) manutenção do espírito de comunidade; e, (g) ampliação do poder de pressão do grupo.

Diante destes objetivos parece-nos implícita a idéia de que a atuação em redes pressupõe a existência de objetivos ou interesses comuns por parte das organizações. No entanto, não significa que ao integrar a rede todos passarão a pensar e atuar da mesma forma, nem que a partir deste momento tudo será harmonia e colaboração.

As redes apresentam limites e possibilidades. De um lado, existe a dificuldade de conciliar a diversidade de opiniões e interesses particulares com a idealização de que é necessário o consenso geral. Por outro lado, conforme AYRES (2006), uma rede organizacional possibilita a existência de um propósito unificador, participantes independentes, interligações voluntárias, multiplicidade de líderes e interligação e transposição de fronteiras, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas.

Mesmo apresentando limites e possibilidades, CÂNDIDO e ABREU (2000) fazem a seguinte colocação: “as organizações não existem isoladamente, elas fazem parte de um ambiente e são permanentemente afetadas pôr ele, ao mesmo tempo em que o afeta.” (CÂNDIDO e ABREU, 2000, p.4)

Com isso, verifica-se que esses autores sugerem que as organizações devam ser estudadas pela perspectiva das redes.

A análise das redes pode ser baseada nas formas (CÂNDIDO e ABREU, 2000), na relação entre os parceiros (INOJOSA, 1998) e nos tipos de articulações (AYRES, 2006).

Assim, analisando as redes entre organizações de Terceiro Setor sob os diversos aspectos apresentados, caminha-se para a afirmação de AYRES (2006: 6) de que “[...] a constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada para a concretização de atividades diversas e mutáveis, amplia o campo de ação das Organizações Não-Governamentais, gerando oportunidades e aumentando seu potencial competitivo”.

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado na Associação dos Membros do Grupo Luta pela Vida. Esta associação foi criada por familiares de pacientes com câncer, médicos e voluntários da sociedade com a finalidade de promover a arrecadação de fundos, por meio de doações, promoção de eventos, ou quaisquer outras atividades lícitas e éticas para construção, ampliação, conservação e manutenção do Hospital do Câncer em Uberlândia, Minas Gerais. Na verdade, o Hospital do Câncer em Uberlândia existe apenas como nome fantasia, pois ele

é o setor de oncologia do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

Buscou-se compreender como o Grupo Luta pela Vida tem garantido sustentabilidade econômica, social e cultural a partir das relações em rede que estabelece com outras organizações, para tanto o estudo foi delineado sob duas dimensões: sustentabilidade e redes organizacionais. Assim, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, pois “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas” (DESLANDES, 1994: 22).

Em relação aos procedimentos adotados, este estudo partiu de um referencial existente, encontrado em livros, revistas especializadas, anais de encontros e congressos e *internet* para a realização da pesquisa bibliográfica. E, ainda, realizou-se uma pesquisa empírica, adotando como procedimento técnico, o estudo de caso.

Em relação à coleta de dados, esta foi desenvolvida em duas etapas: na primeira etapa, avaliaram-se documentos da Organização, dentre eles, o *clipping*, as atas de reuniões da diretoria do Grupo, balanços e demonstrações financeiras, materiais de comunicação externa – Jornal Super Ação e *script* das operadoras de *telemarketing*. Durante a primeira etapa da coleta de dados, que durou em torno de quatro meses, a pesquisadora visitou a Organização e realizou observação não-participativa, a fim de conhecer os procedimentos cotidianos da Organização, identificar as pessoas-chave e ao mesmo tempo adquirir a confiança dos atores para a segunda etapa da coleta de dados.

Na segunda etapa, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o administrador e a secretária executiva. Essas entrevistas foram gravadas para possibilitar o aprofundamento individual e análise detalhada das respostas e estes indivíduos foram escolhidos por perceber que eles representam o elo entre a diretoria do Grupo formada pelos voluntários e os demais funcionários da ONG.

Os dados coletados foram analisados por meio da triangulação (TRIVIÑOS, 1987).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 1994, alguns familiares de pacientes com câncer e médicos do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) começaram a promover discussões questionando a precariedade do tratamento oncológico que até então era oferecido à população. Essas discussões levaram essas pessoas a se unirem, formando um grupo que em 1995, formaram o Núcleo de Voluntários com o objetivo de proporcionar apoio psicossocial e humanitário aos pacientes por meio de acolhimento, apoio espiritual, atividades de artesanato, recreação, fornecimento de lanches, dentre outros, a fim de atender de forma integrada as necessidades do paciente, sejam no âmbito ambulatorial, terapêutico ou familiar. Nesse mesmo ano, o grupo iniciou a campanha SOS Câncer e a reitoria da UFU cedeu um terreno para a construção do Hospital do Câncer em Uberlândia.

No ano seguinte, iniciaram a construção do Hospital com os recursos arrecadados e houve a necessidade de se constituírem juridicamente como uma associação sem fins lucrativos.

Sustentabilidade Econômica

O objetivo geral do GLPV é terminar a construção do Hospital e dotá-lo com equipamentos e recursos humanos indispensáveis para oferecer as melhores condições para o paciente com câncer e seus familiares. Diante disso, o planejamento que é feito na ONG tem como base as etapas de construção do Hospital do Câncer, tudo gira em torno disso. No entanto, esse planejamento é bastante informal, não é registrado como um documento da Organização e é feito aleatoriamente, já que não possuem parâmetros para uma projeção precisa de gastos, orçamentos e objetivos quantitativos e não há uma preocupação em seguir prazos bem determinados para o alcance dos resultados. Além disso, o planejamento está

centralizado no administrador, que juntamente com a diretoria do grupo é o responsável pela realização deste.

As fontes de recursos utilizadas são: *telemarketing* ativo, sorteio anual de um carro, McDia Feliz, bazares e feiras de artesanatos, promovidos pelo Núcleo de Voluntários, Programa Empresa Participativa e Loja no Center Shopping.

Na análise do indicador definição de metas e de objetivos, verifica-se que a ONG tem buscado se profissionalizar e vive uma transição no modelo de gestão aplicado. Embora o planejamento, como verificado, tenha poucos indicadores de mensurabilidade, segundo o ADMINISTRADOR (2006: 11), “[...] Eu acho que o controle financeiro que a gente tem é muito bom. Eu acho que é melhor que muitas empresas privadas. A gente sabe realmente qual é a nossa situação financeira, não só baseada na posição de caixa, a gente sabe quanto as coisas aqui dentro custam, sabe o impacto, quanto a gente pode gastar, o que não pode gastar, é muito confiável isso [...]”. Nesse depoimento observa-se que existe um controle preciso, ao mesmo tempo subjetivo, dos gastos e dos recursos.

Assim, pode-se dizer que o Grupo tem uma gestão que passa da subjetividade com que é definido o planejamento em nível estratégico, para uma racionalidade das ações operacionais.

Um aspecto positivo evidenciado nessa análise é a diversidade de fontes de recursos, o que proporciona flexibilidade e autonomia para o Grupo.

O GLPV não possui uma política voltada para a qualidade, no entanto, a interpreta de duas maneiras. Na visão do administrador, a preocupação é a qualidade dos serviços que prestam aos pacientes e ao Hospital. Para os funcionários, a preocupação é com a qualidade no atendimento e no trabalho de captação dos recursos.

Os desafios enfrentados pelo GLPV evidenciam-se principalmente na captação de recursos. Pois, ela está diretamente ligada à disponibilidade das pessoas, comunidade e empresas de doarem de forma continuada. Além disso, o Grupo sofre a ação de uma associação concorrente, que utiliza o nome do hospital para conseguir doações, mas quando os doadores descobrem isso, muitas vezes perdem o interesse pela doação, por não saberem em quem confiar.

Mesmo assim, há a ausência de um gerenciamento de riscos e crises mostrando que a Organização não possui planos de contingência e isso pode comprometer a Organização na medida em que ela se torna vulnerável tanto a variáveis internas quanto externas e caso ocorra um problema, acabam tendo que arcar com o resultado negativo para aprenderem com o erro. Isso, numa realidade dinâmica é considerado uma ameaça à sustentabilidade.

Todos os relatórios contábeis e financeiros da ONG são auditados internamente pelo Conselho Fiscal e diretoria do Grupo. Além disso, é auditado externamente, em função da exigência do Conselho Nacional de Assistência Social, já que a associação é Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal. Essas auditorias refletem um aspecto positivo da gestão, pois conferem mais credibilidade à organização frente à sociedade e aos diversos públicos com que se relaciona.

A infra-estrutura do escritório da ONG, quando foi realizada a pesquisa, apresentou-se como um espaço aquém das necessidades, pois era mal dividido, apertado e desconfortável. No que tange aos materiais e equipamentos existentes, estes sempre estavam à disposição dos funcionários, embora no setor de *telemarketing* houvesse a necessidade de utilizar computadores, o que até então não havia sido disponibilizado para os operadores.

Os públicos atendidos pela ONG são os pacientes do Hospital do Câncer, os doadores e os funcionários. A satisfação dos pacientes é medida pela Universidade Federal de Uberlândia que possui um programa de ouvidoria próprio. Para os doadores, não existe uma ferramenta formalizada para medir a satisfação quanto ao trabalho do GLPV frente à comunidade, embora exista informalmente a consulta dos operadores de *telemarketing*, que

buscam o contato com o doador e caso este continue o interesse pela doação, isso é considerado pela Organização como doador satisfeito. Isso pode ser comprovado no seguinte depoimento: “[...] Acredito que a satisfação dele esteja aí, em continuar ajudando. [...] É muito grande o retorno que temos do doador. Quando o doador não ajuda, ele justifica que é porque não pode contribuir.” (SECRETÁRIA, 2007: 1).

Quanto aos funcionários, o administrador está providenciando junto à área de Recursos Humanos, uma pesquisa de clima organizacional. Realizar uma pesquisa de clima com os funcionários mostra que a Organização preocupa-se com o desempenho e satisfação deles e busca sistematizar suas ações quanto à gestão de recursos humanos, mas isso pode não ser tão efetivo, pois não há o respaldo de uma avaliação dos doadores quanto ao desempenho da ONG e dos funcionários. Dessa forma, a análise dos resultados pode ser unilateral.

Conforme observação das atividades desenvolvidas dentro do escritório da ONG ficou evidenciado que apesar de haver cooperação e trabalho em equipe entre os membros de um mesmo setor, visto que todos são capazes de desenvolver as atividades de todos, não existe um processo decisório participativo, no sentido de integrar diretoria, administração e funcionários de forma substancial. O processo decisório na Organização tem por princípio a coletivização da tomada de decisões somente entre os diretores e o administrador.

Embora, tenha sido verificado que no setor de *telemarketing* e dos mensageiros (funcionários que vão receber as doações das pessoas), exista uma avaliação direta dos supervisores com estes funcionários, em que os focos da avaliação são a produtividade e o atendimento ao doador, na Organização não existe um instrumento formal e padronizado para avaliar os resultados. Neste sentido, ainda está em fase de elaboração um plano de avaliação de desempenho dos funcionários.

A análise da dimensão sustentabilidade econômica do GLPV mostra que a ONG tem uma habilidade de interlocução com o setor privado e a comunidade, desenvolvendo parcerias e garantindo a sustentabilidade econômica da Organização.

Entretanto, as variáveis externas, como por exemplo, concorrência, exigências da sociedade quanto ao cumprimento das responsabilidades da ONG e grandes esforços despendidos na captação dos recursos levam-na a buscar um processo de gestão mais profissional. Até o momento, essa profissionalização não chegou a descaracterizar a Organização quanto ao setor ao qual é proveniente.

Sustentabilidade Social

A Organização em estudo conta atualmente, com 123 funcionários remunerados, registrados em carteira, sob o regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Ainda conta com aproximadamente trezentos voluntários envolvidos nos trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Voluntários dentro do Hospital do Câncer.

A média salarial dentre os funcionários do escritório da ONG encontra-se numa faixa de R\$600,00 a R\$800,00, mostrando que a Organização remunera seus funcionários acima do salário mínimo vigente no país.

A Organização não tem muitos níveis hierárquicos, o quadro de funcionários é bem reduzido e a estrutura é achatada. Existe a preferência pelo recrutamento interno para dar oportunidade de crescimento aos funcionários. De uma maneira geral, o *turnover* não é alto, apenas é mais significativo junto aos operadores de *telemarketing* e aos mensageiros.

O trabalho desenvolvido no escritório da ONG não se distancia muito do trabalho realizado numa empresa ou em organizações do governo, visto que as pessoas subordinadas ao administrador realizam trabalhos técnicos administrativos e não há um espaço para que utilizem amplamente da criatividade no desenvolvimento das atividades que executam.

A geração de emprego na Organização está vinculada às necessidades dos projetos desenvolvidos, ou seja, à medida que desenvolvem projetos e a Organização vê a necessidade de aumentar o número de funcionários, ela contrata. Mas a tendência é trabalhar com quadro

efetivo reduzido.

Ao analisar o desenvolvimento intelectual e humano dos funcionários do GLPV, observa-se que não há qualquer política de capacitação e desenvolvimento das pessoas, apesar do administrador afirmar que fazem dinâmicas e treinamentos.

O único programa de saúde e segurança dos funcionários consiste nos exames médicos previstos pela legislação trabalhista.

Os funcionários acreditam que as pessoas procuram o GLPV para trabalhar por várias razões, dentre elas foram citadas: a seriedade, a confiabilidade, credibilidade, a causa social pela qual o GLPV existe e a certeza de remuneração em dia.

Um fato curioso evidenciado na ONG advém das pessoas dizerem que trabalham para o Hospital do Câncer. Acredita-se que para essa postura há duas razões distintas. Primeiro, porque o GLPV é menos conhecido que o Hospital e segundo, porque quando falam no Hospital do Câncer há uma resposta diferente das pessoas, há uma valorização e prestígio ligado ao nome do Hospital, ou seja, a sociedade confere credibilidade e reconhecimento ao trabalho desempenhado pela ONG diante do Hospital do Câncer, perante a própria filosofia inerente à Organização e isso indica que existe uma aceitação por parte dos funcionários do sistema de trabalho oferecido pela ONG.

Em relação à interação com a sociedade, a Organização não possui mecanismos para avaliar o contexto da comunidade em que ela está inserida. Em contrapartida, as pessoas também não conhecem o trabalho da Organização em sua totalidade. Mesmo assim, a sociedade responde bem ao trabalho do GLPV, tanto que procuram ser voluntários no Hospital, mas verifica-se que ainda não é bem aproveitada a integração com a comunidade.

Sustentabilidade cultural

A partir das entrevistas e da observação realizada na ONG, constata-se que apesar de não estar formalizado, todos têm claros os valores e objetivos da Organização.

Alguns funcionários, quando abordados informalmente, apontaram que o foco da ONG é o paciente com câncer e o objetivo é conseguir doações para concretizar as ações voltadas ao paciente.

Os valores indicados foram solidariedade, transparência, cooperativismo, responsabilidade e respeito pelo próximo. De acordo com as observações da pesquisadora, percebeu-se que os funcionários identificam seu trabalho como de uma empresa. Apesar disso, sentem motivados a trabalhar pela causa social inerente à Organização. Isso mostra que a partir do momento que as pessoas reconhecem a solidariedade como um valor, há a aceitação do sistema de trabalho da ONG.

Quando alguém erra, os supervisores verificam se o erro cometido é algo corriqueiro, falta de atenção ou distração com a atividade desempenhada ou, ainda, se é um erro que prejudica ou lesa a Organização. A Organização trata do erro corrigindo-o, não há preocupação, deliberada, em fazer do erro um canal para que todos aprendam na Organização.

Na Organização estudada não existe nenhum documento compondo seu código de conduta. Porém, informalmente, através do boca-a-boca e da própria atitude das pessoas, todos assumem para si como código de conduta, o bom relacionamento com o próximo, respeito mútuo e salientam bastante o respeito pelo doador.

A comunicação das ações do GLPV é feita pelas publicações em jornais e revistas locais de reportagens envolvendo principalmente o Hospital do Câncer, matérias divulgadas em telejornais, material institucional de apresentação do programa Empresa Participativa, que é direcionado para empresas e o jornal próprio – o Super Ação.

A comunicação interna é feita pelo quadro de recados, fixado em local de fácil acesso a todos, embora tenha se observado que nem todos os funcionários se interessam por ele.

De maneira geral, a comunicação interna e externa existe de forma efetiva. No entanto, a Organização acredita que poderia intensificar a divulgação de suas ações com campanhas

publicitárias a fim de conseguir mobilizar mais pessoas no sentido da cooperação.

A imagem do Grupo tanto pela sociedade quanto pelos funcionários foi apresentada como uma imagem positiva, uma vez que as pessoas vêm credibilidade e confiança por parte do trabalho do Grupo.

Ficou constatado, ainda, que a imagem do Grupo está atrelada à imagem do Hospital, já que muitos conhecem só o Hospital e este tem bastante credibilidade.

Por unanimidade, os funcionários afirmaram que possuem abertura por parte da administração da Organização para sugerir ações e expor idéias. No entanto, parece não haver um interesse dos funcionários para analisar e sugerir ações, tampouco preocupação contínua em incentivar os funcionários neste sentido.

Assim, constatou-se que o GLPV mostra-se sustentável na dimensão cultural por trazer em comum entre os funcionários e os valores que permeiam a missão do Grupo, fazendo com que todos estejam integrados à dinâmica de trabalho criada pelo Grupo.

Redes Organizacionais

Desde as primeiras ações do Grupo Luta pela Vida, sua história é marcada pela participação e parcerias com outros grupos da sociedade, pois ao longo da história do Grupo, este contou com o apoio de empresas e associações que fizeram doações em dinheiro ou materiais para a construção do Hospital.

Considerando os anos de 2004 e 2005, os parceiros do GLPV provenientes do primeiro setor são: UFU e Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), sendo que o maior representante dessas parcerias é a UFU.

Analisando estes parceiros vê-se que a parceria com a UFU é formal, dinâmica, sistemática, orientada e tutelada, ou seja, a UFU além de ceder o terreno para construção do Hospital, participa de suas atividades por meio do Hospital de Clínicas contribuindo com toda a equipe médica, parte da enfermagem e alguns serviços de apoio, mas nem sempre tem estes recursos humanos à disposição, porque seus recursos também são escassos. Já com a PMU, a parceria quando acontece é formalizada, dinâmica, pontual, orientada e tutelada.

O relacionamento da ONG com o Segundo Setor acontece principalmente por intermédio do Programa Empresa Participativa.

Segundo o Jornal Super Ação (informativo do Hospital do Câncer), que divulga as empresas contribuintes, em dezembro de 2006, o GLPV contou com a parceria efetiva de 245 empresas de Uberlândia-MG e região.

Com as empresas cadastradas no Programa Empresa Participativa, as formas, as relações e os tipos de articulações são caracterizados como formal, estática, sistemática e autônoma, isto é, é feito um cadastro das empresas que passam a doar determinado valor mensalmente e sabem que este é voltado para o Hospital, mas não se preocupam em exigir relatórios que justifiquem como o dinheiro foi usado.

A única parceria com outra organização do Terceiro Setor refere-se ao Instituto Ronald McDonald através da campanha McDia Feliz.

Quanto a essa parceira, ela é formal, dinâmica, tutelada, sistemática e orientada, uma vez que o Instituto cadastra instituições que realizam ações de combate ao câncer infanto-juvenil, ou seja, todo o dinheiro arrecadado no McDia Feliz deve ser destinado a projetos voltados para crianças com câncer e anualmente essas instituições devem apresentar relatórios no formato estabelecido pelo Instituto, podendo cancelar a parceria caso a ONG não consiga emitir relatórios adequados.

Por último, existe a parceria com a comunidade que realiza doações pelo *telemarketing* e também procura ser voluntária no Hospital do Câncer.

Ao analisar o todo, observa-se que a grande parceria ocorre com o Segundo Setor e a comunidade, pelo volume de recursos e parceiros envolvidos, pois são 245 empresas em 2006 (222 em 2005) e doações de pessoas físicas, que em 2005 totalizaram cerca de 80% das

receitas operacionais, o que corresponde a aproximadamente R\$2.265.033,04. O único parceiro que exige relatórios é o Instituto Ronald McDonald, os demais não se interessam por relatórios, mas buscam como retorno realizar o papel de socialmente responsáveis, seja porque valorizam o trabalho da ONG, seja apenas pela sensação de dever cumprido.

Voltando aos objetivos encontrados em ADULIS (2006), verificou-se que, em geral, as parcerias que o GLPV possui não pressupõem de circulação e troca de informações, a exceção encontrada foi com Instituto Ronald, que promove esporadicamente encontros das ONGs que eles ajudam por meio do McDia Feliz e a partir destes encontros o GLPV fica conhecendo o trabalho e as ações de outras organizações do Terceiro Setor e acabam se comunicando por e-mail, o que gera um compartilhamento de experiências.

Ainda verificou-se que entre os parceiros, aqueles que colaboram com ações e projetos são a UFU, uma vez que ela é responsável por fornecer os recursos humanos dos projetos da ONG dentro do Hospital e também, a empresa Guaraná Mineiro, que é responsável pelo projeto da brinquedoteca do Hospital.

Por fim, a manutenção do espírito de comunidade é visto em relação ao núcleo de voluntários, pois ele leva as pessoas da comunidade a participarem do projeto do hospital e conhecerem o trabalho do Grupo.

Portanto, as redes organizacionais do GLPV têm conseguido alcançar os objetivos da ONG, mas a maioria das parcerias são pontuais e constata-se um isolamento e frieza entre as partes, visto que não há envolvimento efetivo entre os parceiros e a ONG.

De um lado, isso é até positivo, pois a ONG tem mais liberdade e flexibilidade para atuar, não existem tantos procedimentos a serem cumpridos formalmente e também não precisa se orientar pela tutela dos parceiros. Por outro lado, são pouco aproveitadas as relações entre os parceiros, que poderiam trabalhar para ampliar o poder de pressão da rede e haver mais circulação e troca de informações e experiências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor, hoje, cada vez mais considerado como o espaço de oportunidades para o campo social, à medida que possibilita emprego e renda, volta-se para causas coletivas, para o trabalho voluntário, orienta-se por valores sociais, mas que também enfrenta pressões de todos os lados, como qualquer organização, de qualquer setor.

Por isso, salienta-se a preocupação de que ele venha perdendo suas características, ao se profissionalizar para tentar responder com eficiência e eficácia aos seus objetivos e ser capaz de realizar parcerias com o poder público e empresas.

No entanto, a perda de características do setor não foi tão evidente na Organização estudada. Apesar de haver uma incipiente preocupação por parte do GLPV em se profissionalizar, utilizando ferramentas de gestão empresarial, ainda assim, isso não se sobrepõe aos objetivos que ele se propõe a realizar e ainda possui muita autonomia em suas decisões.

Admite-se que a explicação para isso advém da pulverização de parceiros da ONG e da forma como essas parcerias acontecem.

A Organização começou como um movimento social que se configurou juridicamente e hoje passa por uma transição ainda sutil, caminhando para a profissionalização a fim de conseguir mostrar-se como eficiente e eficaz em seus projetos e alcançar mais parcerias.

As parcerias que desenvolvem com as empresas e comunidade garantem a sustentabilidade econômica da mesma, sinal de que a Organização soube conhecer bem este público para lidar de forma efetiva com ele. A qualidade da parceria que estabelece com as empresas garante total autonomia nas decisões e objetivos estabelecidos pela ONG.

Entretanto, o objetivo de construção e manutenção do Hospital do Câncer, a cada ano

ganha maiores proporções, pois as demandas por tratamento aumentam e com isso aumentam os recursos a serem investidos nesta obra.

A possibilidade de buscar parceria com o poder público poderia ser uma alternativa para esse problema e garantiria a conclusão das obras. No entanto, a ONG poderia perder parte de sua autonomia, caso o poder público formalizasse uma parceria do tipo tutelada e orientada.

Um dos pontos que parece dificultar as parcerias com a esfera municipal é o fato da Organização não ter bem definida sua relação com a UFU, no que tange a realização de todo investimento do Grupo em um imóvel de terceiros para construção do setor de um hospital vinculado à esfera federal. Logo, essa relação deveria ser melhor definida.

Percebe-se que é bastante conveniente ao poder público contar com as ações da ONG para dar conta das atividades que ele deveria desempenhar.

Apesar das organizações do Terceiro Setor realizarem ações que complementam o dever do Primeiro Setor, apresentam-se como um campo de geração de trabalho e renda colaborando com a sociedade e promovendo ações de grande relevância.

Ao final deste estudo, pode-se perceber que o Grupo Luta pela Vida tem conseguido alcançar sustentabilidade, principalmente, econômica, sem que para isso suas ações sejam financiadas pelo poder público, mas sim pelas empresas e comunidade, garantindo agilidade e autonomia na gestão.

A análise da sustentabilidade nas dimensões social e cultural mostrou que a Organização tem conseguido um respaldo de suas ações frente a sociedade à medida que se torna mais conhecida e que a comunidade é esclarecida sobre o trabalho que ela desenvolve. Mais uma vez a profissionalização mostra-se presente, tentando conciliar os valores da ONG e incorporando ferramentas para o melhor alcance de resultados e valorização das pessoas inseridas nas atividades promovidas na ONG.

Conclui-se que as redes organizacionais estabelecidas pelo GLPV potencializam suas ações garantindo a sustentabilidade do Grupo nas três dimensões analisadas, mas revelam traços de uma transição rumo à profissionalização a fim de se tornarem mais eficientes em suas parcerias, no entanto, ainda não é certo que este caminho também garanta efetividade/reciprocidade.

Por fim, vale a pena ressaltar alguns limites da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso, por isto, sua possibilidade de generalização é nula, no entanto, os pesquisadores tiveram o cuidado de optar por diversas fontes de coleta (documentos, *clipping*, entrevistas, observação direta) e, assim, maximizar a validade interna do mesmo.

Apesar da baixa validade externa, é possível pensar em transferibilidade para os resultados encontrados nessa pesquisa, isto porque eles confirmam as considerações encontradas em SOUSA (2005).

REFERÊNCIAS

ADULIS, D. *O desafio das redes*. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2005.cfm> Acesso em: 26 jul. 2006.

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: 25 jul. 2006.

BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudança da agenda*

21. Petrópolis: Vozes, 1997.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2000.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. vol.1. São Paulo:Paz e Terra, 1999.

COELHO, S. de C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

DESLANDES, S. F. *et al. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FALCONER, A. P. *A promessa do Terceiro Setor*. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer6.html>> Acesso em: 26 jul. 2006.

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor?. In: IOSCHPE, E. B. (Org.) *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentável*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 25-33.

HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

INOJOSA, R. M. *Redes e redes sociais: versão preliminar*. São Paulo: FUNDAP, 1998.

MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JR, V. M. Organizações de base comunitária: a experiência dos papeiros de Florianópolis. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

OLIVEIRA, J. H. R. de. *M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

OLIVIERI, L. *A importância histórico – social das Redes*. Disponível em:<http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm> Acesso em: 21 maio 2004.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, jan.-mar. 1998.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: uma parceira complexa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.31, n.6, p.41-54, nov.-dez. 1997.

SILVA, A. L. de P. *Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

SILVA, S. R. M. *Proposição de princípios básicos para a sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.ufscar.br/~ursus/projetos/sustentabilidade.pdf>> Acesso em: 23 maio 2004.

SOUSA, E. G. de. *Redes Organizacionais: perspectiva para a sustentabilidade de uma ONG em Uberlândia-MG*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2005.

TAVARES, P. da C. Terceiro Setor - estrutura organizacional: classificação (in)adequadas? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: ENEO, 2000.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro mercado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.33, n.5, p.85-102, set.-out. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADÃO JR., V. M. *Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

VERNIS DOMÈNECH, A. et al. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto, 1998.