

HOSPITAL DO CÂNCER DE RIBEIRÃO PRETO: GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Luciana Rocha de Mendonça^()*
*André Lucirton Costa^(**)*

RESUMO

O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto é uma instituição típica do terceiro setor, mantida pela SOBECCan - Sociedade Benemerita de Combate ao Câncer do Nordeste Paulista - atende, principalmente, pessoas com câncer e com poucos recursos financeiros; doações privadas são sua principal fonte de financiamento e conta com grande participação de voluntários em suas atividades. Este artigo apresenta os principais conceitos teóricos para gestão de organizações do terceiro setor. Estes conceitos são relacionados num estudo de caso, com as atividades desenvolvidas pelo Hospital, mostrando evidências de que seu atual sucesso é fruto de seu modelo de gestão.

^(*) Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Finalista do 1º Prêmio FENEAD - Concurso Nacional de Projetos Sociais para Estudantes de Administração. E-mail: lurocha@n2mail.com.

^(**) Doutorando em Administração da Fundação Getúlio Vargas; Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - *Campus* de Ribeirão Preto. E-mail: alcosta@cirp.usp.br.

INTRODUÇÃO

As organizações que não pertencem à esfera governamental e nem ao setor privado ou as que são privadas, mas exercem atividades públicas, começam a despertar para uma nova era no Brasil. Não podem mais ser identificadas como uma mera reunião de pessoas dispostas a fazer o bem, com boa vontade mas sem nenhum preparo, ou tempo, para o trato de uma organização. Seus dirigentes estão sendo forçados a aperfeiçoar sua estrutura organizacional, torná-la mais eficiente. Quem cobra isso é a sociedade, cada vez mais interessada em fornecer recursos às instituições que melhor aplicam seus recursos.

Este trabalho apresenta um estudo de caso de uma organização de terceiro setor: a Fundação SOBECCan. Fundação de direito privado, sem fins lucrativo, que experimentou um crescimento significativo e possui uma estrutura administrativa preocupada com a eficiência e eficácia de seus processos e operações.

Considerando a quantidade relativamente pequena de estudos sobre organizações do terceiro setor, o caso da SOBECCan traz uma experiência que conseguiu aliar uma administração que teve como base princípios de empresas privadas para melhorar sua captação de recursos e manter a qualidade no atendimento de seu público. Percebe-se que ela conseguiu reunir uma efetiva preocupação com o desenho organizacional em um modelo de gestão que presa a produtividade e economia dos recursos.

Por outro lado, casos de organizações que não são governamentais nem empresas privadas - organizações do terceiro setor - trazem contribuições importantes para os estudos sistematizados em administração. Trabalhar as fontes de financiamento, a carteira de doadores, a administração de voluntários são funções essenciais dentro do terceiro setor. Agregam desafios que não existem no estudo tradicional de administração e que precisam ser pesquisados com maior profundidade.

METODOLOGIA

Será utilizado aqui um método qualitativo em que se procura “fazer análises em profundidade,

obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.” O Estudo de Casos será utilizado como método de pesquisa social empírica (CAMPOMAR, 1991). O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social, procura investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto, com o maior número de variáveis possível.

Terceiro Setor

O terceiro setor segundo Leilah Landim *apud* LARANJEIRA (1997), pode ser definido como “organizações privadas sem fins de lucro e voltadas para a ação em benefício público. É público, mas não-governamental”. A dificuldade em se classificar terceiro setor nasce com sua própria conceituação: usada para designar um universo vasto e diversificado de organizações.

A autora ainda sugere que o termo mais esconde do que revela, porque as organizações têm sentidos diferentes e o conceito deixa de mostrar as diferenças internas. Além disso, o setor é muito plural: transitam desde idéias conservadoras até as que querem transformações mais profundas da sociedade. “As ideologias são muito diferentes e o pluralismo de idéias e projetos é essencial, porque o terceiro setor é movido pela vontade. Ele substitui, complementa e propõe políticas estatais” (Landim *apud* LARANJEIRAS, 1997). Segundo FERNANDES (1994), um terceiro setor - não-lucrativo e não-governamental - coexiste hoje no interior de cada sociedade com o setor público estatal e com o setor privado empresarial.

Outra definição, mais específica, é encontrada em SALAMON (1996). Ele diz que o terceiro setor abrange uma vasta gama de organizações que têm estas características em comum: são formalmente constituídas, são organizações separadas do governo, não visam ao lucro, são autogovernadas e o voluntariado tem uma participação significativa.

Origens e Evolução

O terceiro setor é o campo de organizações onde existem as iniciativas filantrópicas, altruís-

ticas e políticas. Pouca informação tem-se destes organismos que sempre existiram em todo tipo de sociedade, mas nunca foram considerados nas análises econômicas e sociológicas clássicas, que se dedicaram a medir os segmentos privado e público. Apesar disso, as entidades sempre foram muito importantes para configurar o próprio Estado e o mercado. Só recentemente o terceiro setor conseguiu maior visibilidade internacional.

De acordo com RIFKIN (1997), o terceiro setor não é uma criação destes dias, possuindo até mesmo uma antecedência lógica e histórica aos dois outros setores: o público e o privado. Para SALAMON (1998), as organizações associativas têm raízes históricas profundas, geradas pelas tradições cristãs e de religiões orientais, que incentivam a caridade, as doações, o trabalho sem finalidades lucrativas.

Segundo HALL (1994), instituições do terceiro setor, na forma em que são conhecidas hoje, são uma categoria de organizações novíssima e com crescimento rápido nos EUA. Segundo o autor mais de 90% das organizações

americanas do terceiro setor foram estabelecidas depois da Segunda Guerra. Para FERNANDES (1994), a ascensão das organizações pertencentes ao terceiro setor fez surgir uma variedade de novos *atores sociais*. São mulheres, negros, homossexuais, crianças, terceira idade, identificações que facilitam a compreensão das diversas realidades que estão inseridas na sociedade e que possuem suas particularidades que as diferenciam umas das outras.

As organizações do terceiro setor, ainda de acordo com FERNANDES (1994), têm objetivos alicerçados em valores que afetam o íntimo das pessoas, suas convicções morais e ideológicas, funcionando como uma persuasão interna, que cada indivíduo exerce sobre si mesmo, de acordo com sua própria percepção sobre o contexto.

SALAMON & ANHEIER (1996) desenvolveram uma classificação denominada *Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos* (ICNPO), que inclui os seguintes tipos de organizações:

Quadro 1 - Organizações de Terceiro Setor Definidas por (SALAMON & ANHEIER, 1996)

Cultura e Recreação
Educação e Pesquisa
Saúde
Serviços Sociais
Meio Ambiente
Desenvolvimento e Habitação
Direitos Cívicos e Defesa dos Direitos
Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado
Associações Profissionais e de Sindicatos
Outras

Fonte: The Emerging Nonprofit Sector, Lester Salamon and Helmut K. Anheier, Manchester University Press, 1996, p. 16

No Brasil

De acordo com LARANJEIRA (1997), o número de pessoas ocupadas no terceiro setor no Brasil cresceu cerca de 30% entre 1991 e 1995. Passando de 1,025 milhão para 1,4 milhão, este número inclui trabalhadores remunerados e

voluntários, e representa quase o dobro dos 600 mil servidores federais em ativa.

Segundo Leilão Landim *apud* LARANJEIRA (1997), “o crescimento do número de pessoas que trabalham no segmento é muito superior à evolução de 2% no total dos empregos em todo o país, no período. Em 1991, havia 200 mil

organizações registradas como sem fins lucrativos na Receita Federal.”

No Brasil existem poucos dados a respeito do financiamento das entidades e cada subsetor tem afinidades muito diferentes. Para tornar transparentes os locais onde são aplicados os recursos recebidos pelas entidades é necessário criar formas de controle, além da criação de uma fiscalização mais efetiva quanto ao cumprimento das funções a que se propõe cada instituição.

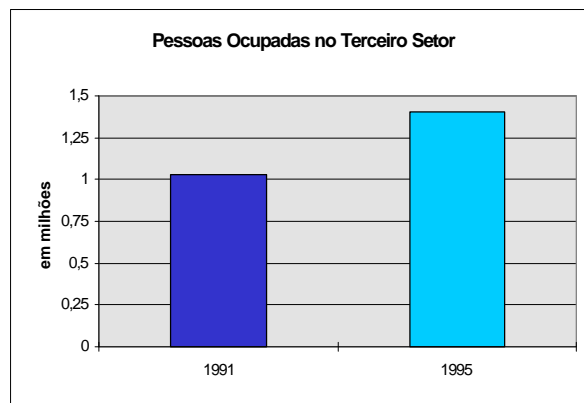
A filantropia corporativa ainda é algo incipiente no Brasil. As 40 empresas e institutos ligados ao *GIFE* (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), associação que reúne corporações engajadas socialmente, investem apenas US\$ 300 milhões por ano em programas sociais. Em contrapartida, dados da Kanitz & Associados, de São Paulo, mostram que as 500 maiores empresas do país gastam US\$ 2,8 bilhões com segurança patrimonial e de seus executivos ao ano (VASSALO, 1998)

Isso demonstra que existe no Brasil uma grande oportunidade de crescimento dos investimentos no terceiro setor. Um simples redirecionamento dos gastos com segurança para as ações na área social poderia gerar resultados mais importantes à sociedade do que apenas combater os efeitos que o descaso com os problemas sociais gera. Na mesma reportagem, VASSALO (1998) citando Merege, diz que “há enormes oportunidades para as empresas que tiverem uma postura de integração com a comunidade. Os consumidores estão cada vez mais seletivos. Entre uma empresa engajada e outra voltada para si própria, eles vão ficar com a primeira”.

Administração do 3º Setor

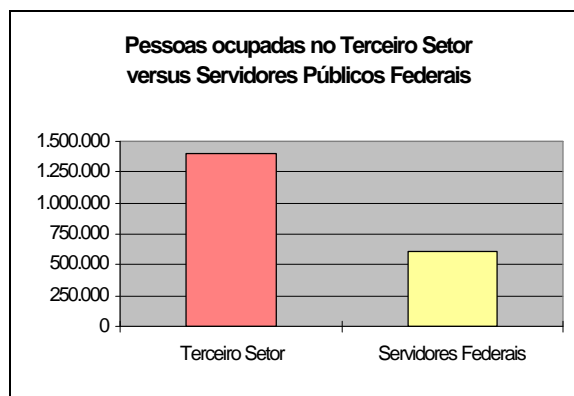
Muito dos conceitos e técnicas usados nas empresas pública e nas organizações privadas, com vastos estudos e bibliografia específica, podem ser utilizados nas entidades do terceiro setor. Contudo, três temas são importantes e particulares para este tipo de organização e que começam a ser sistematizados: o marketing social, a obtenção de fundos para financiamento (Fund Raising) e o trabalho voluntário. A seguir serão apresentadas cada uma destas áreas de

Gráfico 1 - Pessoas Ocupadas no Terceiro Setor



Fonte: Fátima Laranjeira, *Jornal Gazeta Mercantil*, 14/10/97, p. A-7

Gráfico 2 - Terceiro Setor Comparado ao Serviço Público na Geração de Ocupações



Fonte: Fátima Laranjeira, *Jornal Gazeta Mercantil*, 14/10/97, p.A-7.

administração do terceiro setor buscando base teórica para analisar o desempenho da gestão do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto. Ressalte-se que outras características do terceiro setor são particulares e importantes¹, todavia, ir-se-á, pelo objetivo o trabalho proposto, ater-se a estes três tópicos.

¹ Tais como ética, liderança, legalidade e legitimidade, administração de projetos e programas, estratégia de atuação, dentre outros.

Marketing Social

De acordo com MOYER (1994) o marketing ainda não foi totalmente percebido pelas organizações do terceiro setor. Muitas destas organizações têm a percepção de que marketing é agressivo e potencialmente manipulador. Contudo, o marketing deve ser um facilitador de mudanças. Neste caso, ele se torna um processo vital que liga as organizações - privadas ou do terceiro setor - com a sociedade - que pode incluir governo, voluntários, doadores, etc - e com os clientes. Esta concepção de marketing tem implicações profundas para o terceiro setor.

Nestes termos, o administrador de organizações do terceiro setor, ainda segundo MOYER (1994), tem que desenvolver um sólido conhecimento do ambiente externo da organização e conhecer as habilidades e metas internas. Tem que misturar produtos, preços, promoção e ponto dentro de *um marketing mix* que reúna as necessidades da organização e de seu mercado.

Operacionalmente, segundo KOTLER (1994), “marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.”

O marketing social tem como missão levar idéias ao mercado, em lugar de produtos ou serviços, ele deve servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem visar ao lucro pessoal, não pode apenas restringir-se às necessidades e desejos da sociedade, deve procurar modificar suas atitudes e comportamentos (KOTLER, 1994). O autor ainda cita Wiebe para afirmar que o sucesso de uma campanha social está diretamente relacionado a quanto as suas condições se assemelham àquelas de uma campanha de produto.

Em outro livro KOTLER & ANDREASEN (1996) afirmam que a sustentabilidade de um projeto social refere-se à manutenção da mudança do comportamento que se pretendeu influenciar através do marketing social, não deixando que a alteração da atitude seja algo passageiro. A sustentabilidade é algo que as pessoas

que trabalham com marketing social devem se preocupar no desenvolvimento de suas ações, na criação de campanhas, na busca de doadores e na manutenção da imagem da instituição. Outro ponto importante é a *institucionalização*, que se refere à tarefa de induzir as organizações locais a tomar parte do processo de desenvolvimento social.

Fund Raising

De acordo com KOTLER & ANDREASEN (1996), as fontes de receitas para as organizações de terceiro setor podem vir de três classes amplas:

1. **Doações privadas** - que incluem doações de indivíduos, corporações, fundações e heranças, dados diretamente ou obtidos através de vários esforços de *fund raising*.
2. **Suporte governamental** - inclui subsídios, contratos de serviços particulares e pagamentos feitos pelo setor público para organizações sem fins lucrativos.
3. **Contribuições privadas e pagamentos de taxas** - aquilo que as organizações de terceiro setor recebem pela venda de seus serviços ou de algum produto ao consumidor direto.

O papel relativo destas diferentes fontes de fundos pode ter implicações importantes para a estrutura e a característica do terceiro setor. Segundo a análise de SALAMON & ANHEIER (1996) a principal fonte de recursos não vem das doações privadas, como normalmente se pensa. Em dados obtidos no estudo comparativo do terceiro setor, as doações privadas ficam abaixo até mesmo das contribuições do setor público, representando a menor parte das receitas obtidas pelas instituições. Estes resultados foram obtidos através da análise dos dados de sete países nos quais foi desenvolvida a primeira fase do trabalho². As contribuições privadas e pagamentos têm a maior parcela no total de

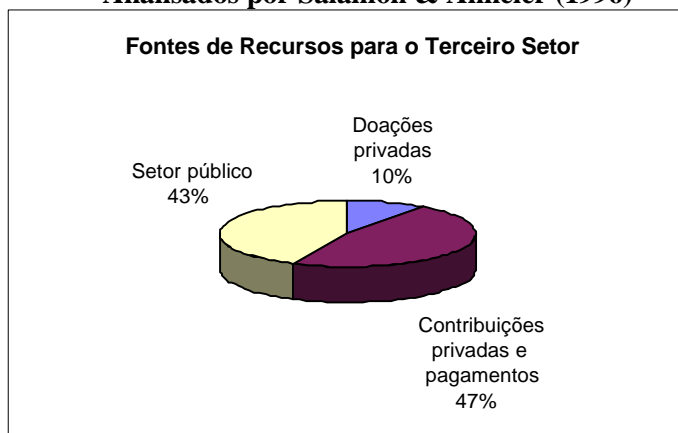
² Os países pesquisados foram: Estados Unidos, França, Reino Unido, Alemanha, Japão, Itália e Hungria.

receitas, como pode ser visto no gráfico abaixo, porque na maior parte dos países os serviços realizados pelas organizações de terceiro setor são cobrados daquelas pessoas que podem pagar por eles.

Um resultado importante desta pesquisa é que o Estado é uma grande fonte de financiamento, derrubando a teoria que sugeria que o

terceiro setor viria como um substituto do Estado. Ao contrário, o que deve acontecer entre as duas partes é um aumento da *cooperação*. O terceiro setor aparece como um facilitador, alguém que assume a tarefa de distribuir os serviços que o governo está financiando. Aumentando a quantidade de serviços financiados pelo governo sem aumentar sua escala e estrutura.

**Gráfico 3 – Receitas do Terceiro Setor nos Países
Analisados por Salamon & Anheier (1996)**



Fonte: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project in Salamon (1996), *The Emerging Nonprofit Sector*, p. 63

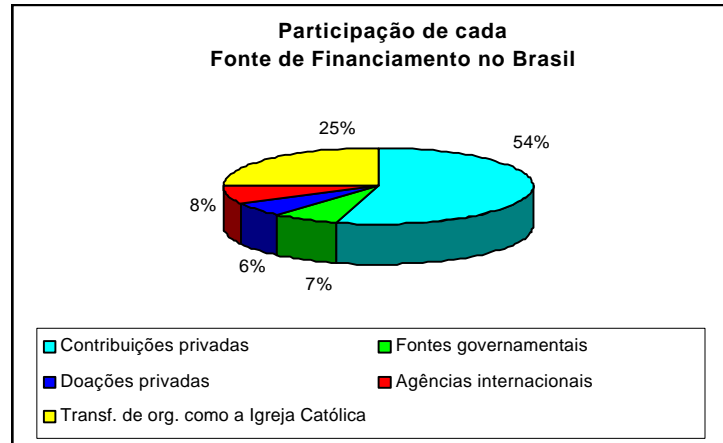
Nesta mesma pesquisa, existem dados incompletos sobre o Brasil. O país é menos dependente do setor público e de fundos internacionais do que anteriormente se assumia, como pode ser visto no Gráfico 4. Como nos países onde foram obtidos dados completos, o Brasil também se caracterizou pela alta participação das contribuições privadas no total. Porém uma fatia expressiva que torna peculiar a formação das fontes financiadoras no país é a alta participação de recursos vindos de organizações tradicionais como a Igreja Católica, isso em parte pode ser explicado pela grande influência que a religião tem na vida do país, principalmente para as camadas mais pobres da população. Com o apelo de dividir com quem tem menos, a Igreja consegue arrecadar grande quantidade de doações através do dízimo, que é em parte repassado para outras instituições.

Uma outra característica marcante nas fontes de financiamento brasileiras é a pequena participação que o Estado tem no total das contribuições que o terceiro setor recebe. Esta característica pode ser explicada pela origem autoritária do Estado brasileiro, em que as manifestações

vindas das fontes populares eram sumariamente reprimidas. Hoje, o país vive em um Estado democrático, mas sua raiz ainda é muito recente para ser totalmente revertida.

Outro autor que versou sobre o tema, FOGAL (1994, 369) afirma que o chamado *fund raising* filantrópico, entendido como a filosofia e prática que encoraja voluntários a doar para que se atinja objetivo público específico, irá assegurar o futuro das organizações do terceiro setor e o bom trabalho que elas ajudam realizar. Outra ponderação importante feita pelo autor revela que o sucesso no levantamento de fundos mede o grau em que a proposta de uma organização é aceita. O número de doadores de uma organização particular reflete a percepção de que a entidade é um veículo efetivo para reunião da comunidade ou para prover necessidades humanas. Mesmo considerando pelo Gráfico 3, que as contribuições privadas são a maior fonte de receitas, o levantamento de fundos, que inclui doações de indivíduos, corporações, fundações, é estratégico para as organizações do terceiro setor.

Gráfico 4 - Fund Raising no Brasil



Fonte: Dados citados no livro *The Emerging Nonprofit Sector*, Lester Salamon, p.106

Tabela 1 - Doações Privadas como parte da Receita do Terceiro Setor, por Fonte e País

Fontes	% do total das receitas das organizações de terceiro setor				
	França	Alemanha	Hungria	Reino Unido	EUA
Indivíduos	3,8	2,1	5,3	6,5	13,9
Fundações	0,4	0,6	0,8	2,4	2,0
Corporações	2,9	0,7	9,6	2,8	1,8
Outros	-	0,5	4,0	0,3	0,9
Total de Doações Privadas	7,1	3,9	19,7	12,0	18,5

Fonte: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project in Salamon (1996), *The Emerging Nonprofit Sector*, p. 71

Pela Tabela 1 percebe-se que, apesar de não representarem muito percentualmente no total das receitas das organizações de terceiro setor, as doações privadas ainda devem ser consideradas importantes, pois proporcionam a independência que o setor necessita para agir.

Algumas razões podem ser consideradas importantes na motivação dos doadores

privados, principalmente dos indivíduos. Conhecer estes motivos pode ajudar a organização que está buscando o financiamento a focalizar melhor o que o seu público-alvo quer, mostrando para ele uma proposta de ação que esteja coerente com as necessidades de ambos.

Quadro 2 - Motivações para os Doadores Individuais

Necessidade de auto-estima
Necessidade de reconhecimento de outras pessoas
Medo de contrair o problema
O hábito de doar
Ser solicitado a doar
Doadores cativos
Doadores solidários
Doadores coagidos
Conceito de humanidade

Fonte: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Kotler e Andreasen, 1996, Prentice Hall, pag. 253

Trabalho Voluntário

Uma das características que distingue as organizações do terceiro setor é o trabalho voluntário. Os voluntários exercem as mais diversas funções dentro da entidade e podem ser considerados como peças-chave para a execução dos serviços de uma organização sem fins lucrativos. Os voluntários são pessoas que se dispõem a realizar uma tarefa em uma organização sem receber uma remuneração em troca. Normalmente, trabalham mais para conseguir auto-reconhecimento do que para receber algum pagamento.

O trabalho voluntário pode existir em todos os níveis da organização, desde as funções mais rotineiras, até as funções relacionadas à diretoria e conselho administrativo da entidade. O voluntarismo ajuda a manter baixos os gastos com salários e traz um novo canal para que as pessoas possam contribuir com seu tempo para uma causa (KOTLER & ANDREASEN, 1996)

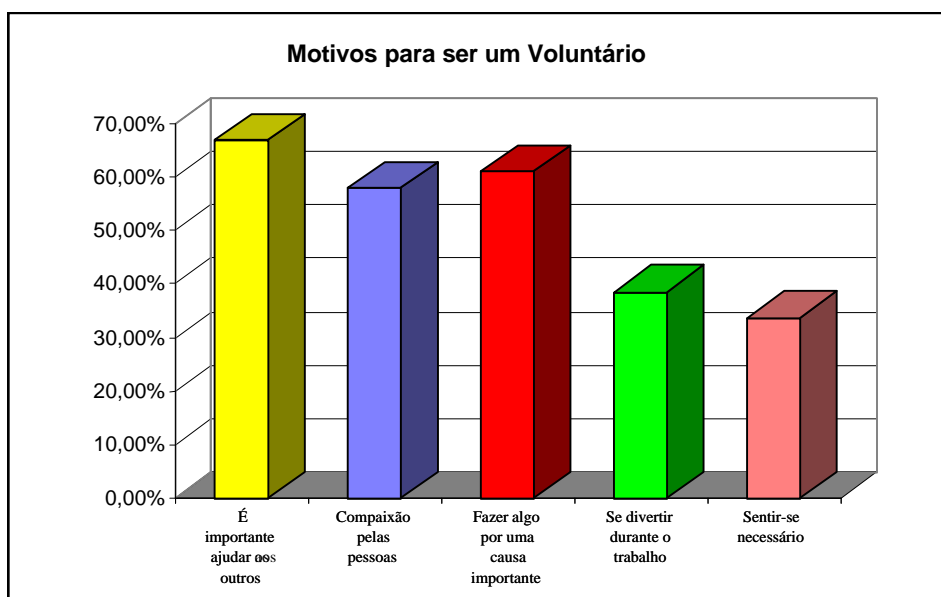
Como visto em LARANJEIRA (1997), no Brasil ainda não existem dados que indiquem um número totalmente confiável sobre a quantidade de pessoas que desenvolvem um

trabalho voluntário, mas existem 1,4 milhão de pessoas ocupadas no terceiro setor. Isso inclui tanto pessoas remuneradas quanto os voluntários.

É importante que as entidades se preocupem também em fazer com que as pessoas que entram como voluntárias cresçam, aproveitando seu alto potencial de desenvolvimento em diversas funções dentro da organização. Devem ser providenciados treinamentos específicos para as funções que a pessoa está executando dentro da entidade. Os voluntários podem e devem ser tratados como membros da equipe.

Uma pesquisa do instituto Gallup citada por KOTLER & ANDREASEN (1996) e apresentada no Gráfico 5, relaciona alguns dos principais motivos que fazem com que as pessoas se interessem em realizar um trabalho voluntário. Suas motivações vão desde a consciência de que estão fazendo algo realmente importante, até realizações pessoais como a “diversão” e “sentir-se necessário”. Causas humanitárias e ideológicas apresentam-se como os principais fatores que motivam as pessoas a participarem de trabalhos voluntários.

Gráfico 5 - Motivos para ser um Voluntário



Fonte: Dados do Gallup in *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5ª edição, Prentice Hall, p. 278

Finalmente, BRUDNEY (1994, 279) estabelece uma relação de funções que pode ajudar a administrar os voluntários nas organizações:

- Estabelecimento de normas para envolvimento de voluntários
- Envolvimento do Staff pago no programa de voluntário
- Integrar o programa de voluntário dentro da organização
- Criar posição de liderança no programa
- Preparar descrição de trabalho para as posições de voluntário
- Reunir as necessidades de voluntários
- Gerenciar voluntários
- Avaliar e reconhecer esforços do voluntariado

Note que os voluntários devem ser gerenciados dentro de um programa específico, com avaliação de resultados e objetivos definidos na sua atuação.

SOBECCan³ - Mantenedora do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto

O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto é uma instituição sem fins lucrativos mantida pela *SOBECCan - Sociedade Benemérita de Combate ao Câncer do Nordeste Paulista*. A SOBECCan é a entidade que levanta os recursos necessários para a sobrevivência e manutenção do Hospital. Por isso as identidades se confundem, a inexistência de uma das instituições, implica na inexistência da outra.

A iniciativa de criar a SOBECCan surgiu após ser percebida a exclusão social que existia, e ainda existe, no tratamento do câncer: só conseguia realizar um tratamento eficaz quem tivesse muito dinheiro para pagar os exames, consultas e medicamentos. Os convênios particulares, na grande maioria das vezes, não cobrem este tratamento; o SUS (Sistema Único de Saúde) até fornece alguns medicamentos,

³ A SOBECCan era uma Sociedade sem fins lucrativos, atualmente foi transformada na Fundação SOBECCan, por causa dos benefícios institucionais, de marketing e da horizontalização do poder dentro da estrutura, que facilita a divisão de responsabilidades e tarefas.

mas não proporciona um acompanhamento adequado do paciente, quanto a dosagens corretas, equipamentos e profissionais capacitados e motivados.

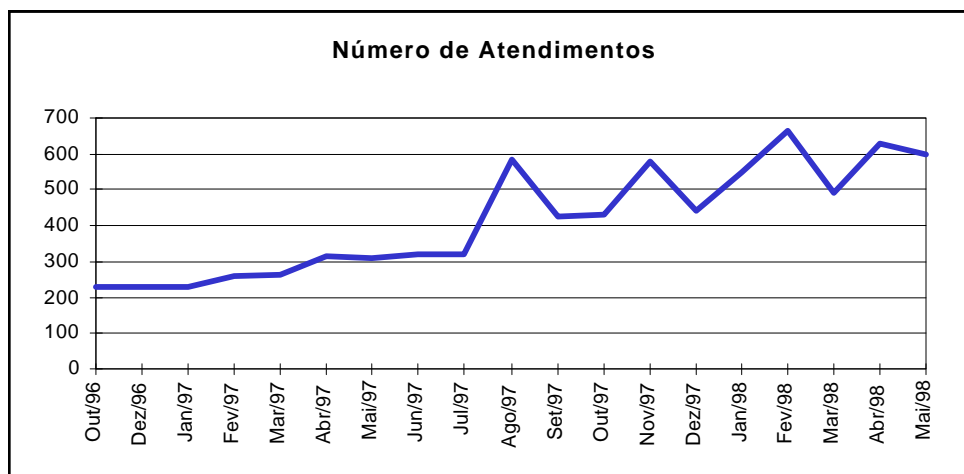
O Hospital foi inaugurado numa construção antiga pertencente à *Santa Casa de Misericórdia de Ribeirão Preto*, que estava abandonada. Hoje, a SOBECCan já reformou boa parte do prédio, melhorou sua estrutura que estava comprometida devido à idade e aos anos de abandono, pintou e deu nova cara às diversas alas em que se divide, procurando sempre desenvolver um ambiente que não lembre doença, mas que atraia a esperança na cura por parte tanto dos pacientes quanto de todas as pessoas que nele circulam.

O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto, atualmente atende a uma média de 630 pessoas por mês, contando com 5 médicos e com uma estrutura que ainda não possibilita a internação do paciente, pois a entidade ainda não possui recursos para o funcionamento no período noturno. Contudo, oferece consultas,

medicamentos de primeira linha no tratamento quimioterápico, suporte psicológico, reabilitação fisioterápica e tratamento da dor. A radioterapia não foi instalada, pois é necessário um alto investimento em equipamentos, que o Hospital ainda não tem condições financeiras de realizar. Do total de pacientes em tratamento, uma média de 64 são crianças que recebem um cuidado todo especial dos médicos, funcionários e voluntários. O tratamento realizado em crianças possui diferenças daquele realizado em um adulto: as reações são diferentes, as dosagens são diferentes e a receptividade e vontade também são outras.

Atualmente, o Hospital tem mais de 1.100 pacientes cadastrados em um sistema de informação desenvolvido pelos médicos: o *HOS*. Este software tornou-se uma fonte de receitas para o Hospital do Câncer de Ribeirão Preto, pois vem sendo alugado para diversas clínicas e até mesmo grandes hospitais que possuem uma área especializada em oncologia como o Albert Einstein de São Paulo.

Gráfico 6 - Evolução do Número de Atendimentos

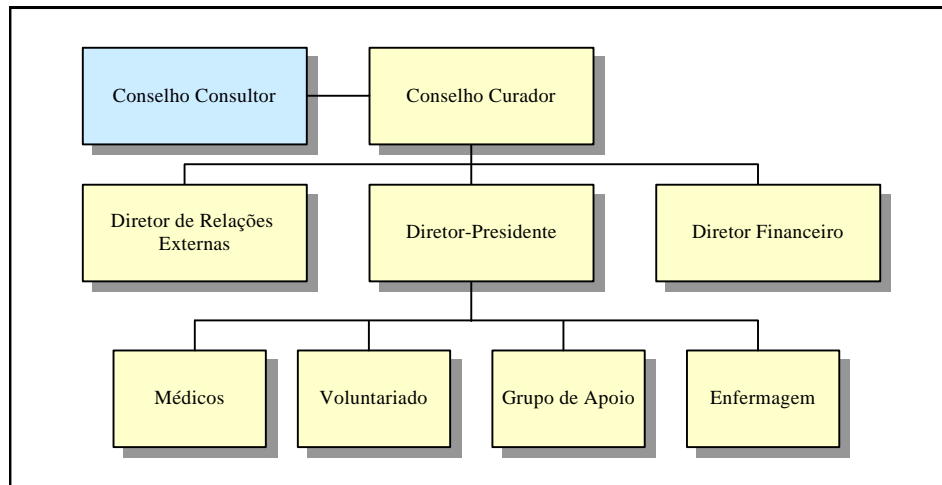


Fonte: Hospital do Câncer de Ribeirão Preto

A estrutura organizacional do Hospital é enxuta, com poucos níveis hierárquicos e muito clara quanto às funções de cada membro da equipe, inclusive dos voluntários que se remetem diretamente ao diretor-presidente. Os dois conselhos existentes possuem um alto nível de independência, funcionando como

verdadeiros auditores das operações do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto. O Conselho Curador é composto por membros de diversos setores sociais para dar uma ampla representatividade às decisões tomadas internamente.

Quadro 2 - Estrutura Organizacional



Fonte: Hospital do Câncer de Ribeirão Preto

Os dirigentes do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto, apesar da formação médica na área de oncologia, estão procurando se especializar e atualizar seus conhecimentos em administração participando de cursos específicos nesta área. Eles consideram isso muito importante, pois perceberam que é necessário muito mais do que boas intenções para manter esta estrutura em funcionamento.

As metas do Hospital envolvem também a implantação do *Centro de Pesquisa em Oncologia "Gustavo Itapema Alves Castanho"*. Através deste centro serão realizadas pesquisas oncológicas e no campo da citogenética. Tal fato poderá lançar a SOBECCan não somente como um centro de atendimento a doentes de câncer, mas também como uma referência em estudos contra a doença em suas diversas formas. Trabalhando não-somente na provisão de assistência, mas também no campo da pesquisa em câncer e gerando uma contribuição para a ciência como um todo.

Marketing Social

O trabalho de marketing realizado pelo Hospital do Câncer de Ribeirão Preto inclui algumas atividades que podem ser classificadas em sociais e de promoção. As atividades sociais incluem palestras nas escolas, aulas para médicos, *homepage* e o próprio jornal da

entidade em que, normalmente, são levantados temas relacionados ao câncer, buscando a conscientização sobre a doença. Essas atividades atuam para proporcionar uma mudança de comportamento que envolve diversos fatores como a necessidade de cuidar da alimentação para prevenir o câncer, a necessidade da solidariedade, além dos tratamentos existentes. A disseminação de informações é importante para tornar a instituição conhecida e atrair novos pacientes e doadores. Estas campanhas são a base para a imagem que o Hospital quer difundir para a sociedade.

Existem também as campanhas de arrecadação de fundos que estão relacionadas com as atividades de promoção. No Hospital do Câncer de Ribeirão Preto existe a preocupação de basear o trabalho realizado na missão, ou seja, dar oportunidades iguais para pessoas que têm diferentes possibilidades financeiras e de tratamento. Pois, para ter credibilidade frente ao seu público, o discurso deve ser coerente com a ação. Há, na instituição, uma preocupação com que médicos e funcionários atendam bem aos pacientes, para isso são realizadas atividades de endomarketing mostrando às pessoas a importância de seu trabalho.

Também são realizados diversos eventos para ajudar a consolidar a marca na sociedade. O Hospital, para buscar credibilidade social, mantém um discurso coerente com seus objetivos: estrutura seu trabalho de promoção

em sua missão. Esses eventos incluem promoção de jantares beneficentes, competições esportivas, venda de camisetas que fazem com que o nome do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto esteja sempre vinculado a atividades que lembrem saúde e vida.

Uma das faces do marketing da instituição faz com que os potenciais doadores sempre se lembrem da entidade, evitando uma saturação da sua imagem. Um bom exemplo disso foi a campanha de venda das camisetas “Eu sou amigo do Hospital do Câncer”, em que foram realizadas chamadas na televisão com o ator Lima Duarte falando sobre a importância de contribuir com a instituição, instalados pontos de venda em diversas lojas, além de quiosques em outros eventos. Os resultados desta campanha puderam ser observados pelo número de telefonemas para doações que ocorreram durante todo o período em que ela foi realizada e pela quantidade de camisetas vendidas, o que resultou em um total de mais de R\$ 50.000,00 em fundos arrecadados.

Outro trabalho importante é feito com seus doadores institucionais. Está sendo inaugurado no Hospital um painel de empresas doadoras, com uma classificação de acordo com a quantidade de dinheiro doado. As que doarem mais de R\$ 20.000,00 receberão a classificação ouro, entre R\$ 10.000,00 e R\$ 20.000,00 a classificação prata e abaixo dessa quantia a classificação bronze. As empresas doadoras obtêm com isso um importante retorno institucional.

Fund Raising

Por ter uma natureza diferente das empresas com fins lucrativos, o Hospital do Câncer de Ribeirão Preto, possui alguns incentivos fiscais, como isenção de certos impostos ou taxas diferenciadas. Muitas empresas e mesmo pessoas físicas, utilizam essas doações como forma de diminuir sua carga tributária. Por ser a principal base de sustentação financeira para o Hospital, as doações merecem uma preocupação especial por parte de sua administração. São desenvolvidas formas de atingir o mercado doador e de torná-lo fiel à causa. O Hospital estrutura suas doações da seguinte forma:

- **Doações Ocasionais** - são doadores que não contribuem regularmente com a instituição, eles fornecem recursos, muitas vezes, significativos.
- **Promoções** - são as festas, bailes, bazares de roupa usada e de prato pronto, jantares beneficentes, trabalhos manuais, entre outros eventos.
- **Depósito Compulsório** - feito diretamente na conta-corrente dos clientes do Banco do Brasil que contribuem com a SOBECCan. O valor deste desconto é contratado previamente, entre o correntista, o banco e a instituição.
- **Boleto** - são doadores já cadastrados e que recebem em suas casas um boleto com um valor fixo acordado individualmente com a instituição.

Os doadores que ainda não estão cadastrados também têm a opção de utilizar um serviço de disque-grátis: o 0800-183438. Além da receita das doações, o Hospital do Câncer de Ribeirão Preto recebe dos convênios, seguros-saúde e SUS pelos serviços prestados. O SUS, que já representou um percentual muito grande, hoje contribui com menos que 30% dos recursos. Isso acontece porque como no início o Hospital usou uma construção e a estrutura da Santa Casa de Misericórdia de Ribeirão Preto, o dinheiro do SUS ficou vinculado às finanças da Santa Casa, que não faz devidamente o repasse da verba recebida.

Pela distribuição da receita do Hospital do Câncer, vista na Tabela 2, pode-se verificar que sua maior fonte são as doações da comunidade e eventos (promoção), de pequenos doadores. Esta característica da instituição, como afirmado por FOGAL (1994), pode atestar a oportunidade e qualidade dos serviços que a instituição presta. Sobrevivendo através de doações, com forte dose de trabalho voluntário, e crescimento efetivo em sua curta existência, a Fundação SOBECCan pode ser avaliada positivamente com base nestes parâmetros. O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto procura manter-se com os fundos obtidos através dos diversos tipos de doações já apresentados, com os esparsos repasses de verbas do governo e com alguns

convênios com órgãos financiadores. Outro fato importante que pode ser observado através da Tabela 2 é a ínfima participação dos convênios nas receitas do Hospital. Apesar de muitas pessoas que utilizam o serviço do Hospital

possuírem esse benefício, poucos são os que conseguem a cobertura de seu tratamento pelos convênios, que criam todo o tipo de dificuldade para o paciente exercer o seu direito.

Tabela 2 - Mapa de Fontes e Usos dos Recursos de 1997

Mapa Condensado de Fontes e Usos de Recursos - 1997		
I - Receitas	Convênios	1.530,57
	SUS	160.161,25
	Doações da Comunidade	90.025,26
	Eventos	104.782,49
	Empréstimo	6.963,84
Total das Receitas		363.463,41
II - Uso dos Recursos e Disponibilidades		
A - Despesas	Administrativas	5.456,09
	De Pessoal	109.589,09
	Medicamentos e Material Médico	135.000,03
	De Manutenção	35.469,62
	Despesas com Educação e Pesquisa	4.933,50
	Despesas com Eventos	27.081,00
	Despesas Bancárias	4.039,23
	Despesas com Casa de Apoio	3.606,05
	Subtotal A	325.174,61
B - Investimentos	Melhoramentos/Construções	10.868,72
	Móveis e Utensílios	9.797,05
	Subtotal B	20.665,77
C - Pagamentos de Empréstimos		5.100,00
	Subtotal C	5.100,00
D - Disponibilidades		12.523,03
	Subtotal D	12.523,03
Total do Uso e Disponibilidade dos Recursos (A+B+C+D)		363.463,41

Fonte: Hospital do Câncer de Ribeirão Preto

O Hospital do Câncer atua nos segmentos de pacientes de classe média, subtendidos pelos convênios, e nas classes mais baixas que sofrem com o sistema de saúde pública. No Hospital, as pessoas encontram um serviço condizente com as suas necessidades, médicos qualificados e bem-preparados para dar um atendimento cortês e atencioso para todos os que procuram seus serviços, além de auxílio na compra dos remédios, sempre da mais alta qualidade, e um tratamento que não faz com que o paciente perca um tempo valioso na luta contra a doença.

Atualmente, o *fund raising* do Hospital está procurando se voltar também para grandes doações, que não possuíram vulto nas receitas até agora. É um desafio para o Hospital, pois a maior parte de suas doações atuais vêm de pequenos doadores.

Trabalho Voluntário

A instituição reconhece a importância do papel do voluntariado através da existência de um grupo de voluntários, o Grupo Voluntariado

Arco-Íris, que auxilia o Hospital desde o início de suas atividades. Tem como missão ajudar a proporcionar aos pacientes portadores de câncer um serviço especial e indispensável para seu bem-estar. Os voluntários realizam diversas tarefas dentro da instituição, que vão desde auxiliar o paciente que chega ao Hospital, acompanhá-lo durante a sessão de quimioterapia, contar histórias para as crianças, alimentar os pacientes, verificar a necessidade de reposição do medicamento utilizado, levar e buscar exames em laboratórios. Os voluntários ainda fazem trabalhos externos como: palestras de conscientização nas escolas, organização de jantares beneficentes, bazares de roupa usada e de pratos prontos.

Os voluntários são treinados e preparados para realizar as diversas tarefas que são de sua competência, pois dentro do Hospital cada um tem uma função a realizar e metas a cumprir. É claro o objetivo de canalizar toda a boa vontade dos voluntários para que sejam atingidas as metas da organização. Existe um total de 70 voluntários inscritos, com uma participação diária de 37, que são divididos em grupos internos como: bazar da pechincha, trabalhos manuais, eventos, secretarias, galeria de arte, doações, camisetas, boletos e doações diversas, contadores de história, costura, saúde, palestras nas escolas, cada um conta com até três responsáveis com responsabilidades definidas e tarefas a cumprir. Semanalmente é feita uma reunião com todas essas pessoas, em que são definidas metas, discutidos resultados e analisadas as sugestões.

Existe também, dentro do Hospital, a galeria de arte SOBECCan, que conta com a participação de artistas plásticos de Ribeirão Preto e região, marcando a sua presença através da doação de obras premiadas e de grande valor artístico.

O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto também se preocupa muito com a qualidade do serviço que presta aos seus pacientes, por isso, já há um ano, vem sendo implantado o Programa de Qualidade Total (PQT), que envolve, além dos funcionários, todo o voluntariado. Este trabalho vem sendo feito voluntariamente por uma consultora, que faz reuniões quinzenais com o comitê interno, formado por pessoas das várias áreas dentro do Hospital. A previsão

mínima para o desenvolvimento do programa é de 3 anos, pois está claro para todos, dentro do Hospital, que a institucionalização dessas idéias é o fator mais importante para sua eficácia.

CONCLUSÕES

O Hospital do Câncer de Ribeirão Preto teve uma trajetória de sucesso com crescimento expressivo em sua curta existência. Percebe-se que são três os motivos deste sucesso: a visão, o comprometimento dos dirigentes da organização com os objetivos propostos e o modelo de gestão das relações dentro da instituição. A visão para perceber a necessidade de uma carência da sociedade e empreender uma organização para suprir esta necessidade. O comprometimento para não desviar-se dos objetivos da organização, atuando de forma responsável e ética em todas as decisões, fator decisivo para conquistar a legitimidade da organização. A profissionalização das relações trouxe seriedade e eficiência para a administração das operações, no trato com os voluntários e com os mecanismos de arrecadação, em atividades que muitas vezes são administradas com pouca fundamentação nas organizações do terceiro setor. Criou-se, portanto, um desenho organizacional, com base em conceitos e técnicas administrativas que soube suportar o crescimento, sem perder as características de organização do terceiro setor, aumentando a arrecadação e o número de voluntários envolvidos.

BIBLIOGRAFIA

- BRUDNEY, J.L.** Designing and managing volunteer programs in HERMAN, R.D. ASSOCIATES. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- FERNANDES, R.C.** Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.
- FOGAL, R.E.** Designing and managing the fund raising program in HERMAN, R.D. ASSOCIATES. *The Jossey-Bass handbook*

- of nonprofit leadership and management. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- GRATHOS:** BOLETIM INFORMATIVO DO HOSPITAL DO CÂNCER SOBECCAN, Ribeirão Preto, ano I, n.º.1, julho/dezembro 1997.
- HALL, P.D.** *Historical perspectives on nonprofit organizations* in HERMAN, R.D. ASSOCIATES. The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- KOTLER, P.** Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; ANDREASEN, A.R.** Strategic marketing for nonprofit organizations. 5.ed. s.l., Prentice Hall, 1996.
- LARANJEIRA, F.** Terceiro Setor já é maior que o governo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 out., 1997, pp.A7.
- MOYER, M.S.** *Marketing for nonprofit managers* in HERMAN, R.D. ASSOCIATES. The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- RIFKIN, J.** *Identidade e natureza do Terceiro Setor* in IOSCHPE, E.B. (org.) 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1997.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K.** The emerging nonprofit sector: an overview. New York, Manchester University Press, 1996.
- VASSALO, C.** Fazer o bem compensa?. *Revista Exame*, São Paulo, 22 abr. 1998, pp.23-30.