



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Godoi-de-Sousa, Edileusa; Machado Valadão Jr, Valdir  
Redes Organizacionais: Perspectiva Para Sustentabilidade de Uma ONG  
Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 84-104  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Redes Organizacionais: Perspectiva Para Sustentabilidade de Uma ONG**

**Edileusa Godoi-de-Sousa** (Universidade de São Paulo) [edileusagodoi@uol.com.br](mailto:edileusagodoi@uol.com.br)

**Valdir Machado Valadão Jr** (Universidade Federal de Uberlândia) [valdirjr@ufu.br](mailto:valdirjr@ufu.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/104>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

As organizações pertencentes ao terceiro setor enfrentam muitos desafios. Além de aspectos gerenciais, existe uma inquietação com relação à capacidade de se relacionarem com diversas esferas e se fortalecerem institucionalmente, como condição à sustentabilidade. Neste estudo, o objetivo foi analisar a perspectiva de redes organizacionais para a sustentabilidade de uma ONG. Apresentou-se um estudo de caso orientado 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 foi qualitativa. Para a coleta de dados adotou-se a técnica de entrevista semi-

estruturada, a observação direta e a análise de documentos. Na análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação. Os resultados apontaram que, a ONG pesquisada busca novas formas de estruturar os seus mecanismos de gestão, especialmente na busca de parcerias com o Estado e com as empresas privadas.

**Palavras-chave:** gestão, terceiro setor, organizações não-governamentais, redes, sustentabilidade.

### Abstract

The third sector organizations face many challenges. In addition to the managerial aspects, there is an inquietude regarding the capacity of its relation with different spheres and its institutional strengths, as a condition for sustainability. In this study, the objective was to analyze the organizational network perspective for sustaining a NGO. A case study guided by the dimensions of the sustainability was presented as follow: 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 was qualitative. A semi-structured interview, document analysis and direct observation were adopted as data collection techniques. To the data analysis and interpretation a triangulation technique was used. The results showed that the NGO studied is in search of new forms of structuralizing its management mechanisms, especially through State and private companies partnerships.

**Keywords:** management, third sector, non-governmental organizations, networks, sustainability.

## 1. Introdução

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; SALAMON, 1998); 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 (FALCONER, 1999).

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.” Em vista disto, as organizações do setor estão diante do desafio de pensar as suas relações: com organizações do mesmo setor, com as do Estado e com as empresas, de forma a aumentar a sinergia entre uma e outra e a aprofundar a reciprocidade destas relações. Assim, ganha terreno o termo **redes organizacionais**, ensejando a parceria como forma de **sustentabilidade** destas organizações.

Neste trabalho, aflorou 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).

Para fins deste estudo foi feito um recorte num dos conjuntos que compõem o terceiro setor: as **organizações não-governamentais (ONGs)**, e dentre estas o foco foi para àquelas voltadas à **prestação de serviços assistenciais**, por se tratar do conjunto mais vulnerável às oscilações das fontes de financiamento e que dificilmente geram receitas próprias, devido o caráter eminentemente assistencial. O objeto de análise foi uma **ONG localizada em Uberlândia-MG**, fundada em 1983, o **LAR de Amparo e Promoção Humana**.

O LAR atualmente beneficia mais de 26.500 pessoas no município de Uberlândia-MG 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 pelo estado de Minas Gerais.

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?

O objetivo geral do estudo foi investigar o processo de articulação de redes intersetoriais e interorganizacionais como condição de sustentabilidade para uma organização não-governamental: o LAR de Amparo e Promoção Humana. Mais especificamente, pretendeu-se explorar elementos que permitam o entendimento do contexto no qual estão inseridas as ONGs; identificar e analisar proposições básicas sobre os princípios gerais de sustentabilidade econômica, social e cultural aplicáveis às ONGs; e ainda, 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 ONG.

Portanto, este trabalho contribui em parte para a reflexão das novas demandas da realidade das organizações do terceiro setor na busca da sustentabilidade, ao realizar um estudo de caso em uma ONG 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

contribuição com o desenvolvimento de estudos em organizações sociais, uma vez que este trabalho fornece parâmetros para a inovação e o desenvolvimento da gestão organizacional, com foco nas ONG's, por indicar pontos de partida e direções rumo à formação de redes organizacionais.

## **2. As organizações não-governamentais no contexto do terceiro setor**

Na literatura encontram-se várias denominações que, de um modo geral, fazem parte do terceiro setor: organizações não-governamentais (ONGs), setor sem fins lucrativos, setor voluntário, setor da sociedade civil, economia social e tantas outras (LANDIM, 1999; FERNANDES, 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.”

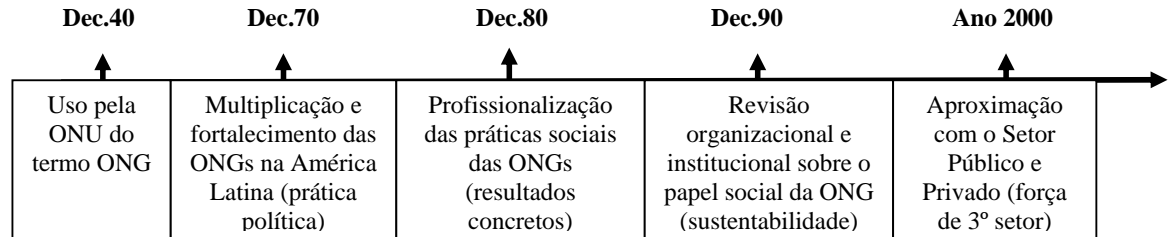
Desta forma, pode-se dizer que o conceito de terceiro setor é amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos, mencionados por alguns autores (CARDOSO, 1997; HUDSON, 1999): realidade complexa, extrema heterogeneidade e diversidade de atores e formas de organização.

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, associações profissionais, entre outras. Neste estudo, como já mencionado, o foco foi para as ONGs, principalmente, pelo fato do termo estar em destaque dentre os vários utilizados como equivalentes, ou como quase-sinônimos de 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.

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. Para o autor mencionado, o que realmente importa não é esse constrangimento conceitual, mas saber que as ONGs distinguem-se mais pelos seus valores do que pela sua utilidade.

A Figura 1 apresenta uma síntese dos diferentes focos que a atuação das ONGs teve ao longo das últimas décadas.



**Figura 1** – Diferentes focos das ONGs ao longo do tempo  
Fonte: adaptado de Guerreiro (2002, p.2)

Este processo de transição no papel das ONGs resultou para o momento atual, em um movimento rumo a uma situação de profissionalização dessas organizações, assumindo atribuições muito mais complementares do que opositoras ao Estado (DUFLOTH, 2004).

A maior inquietação das ONGs, que fazem parte deste contexto, 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 seção seguinte o foco foi reconhecer indicadores, sem a pretensão de esgotar as possibilidades, que apoiem a análise do assunto.

### 3. Sustentabilidade Organizacional: o desafio das organizações não-governamentais

Gratidão, lealdade, caridade, amor, compaixão, solidariedade e tantas outras palavras fundadas no bem-estar, são valores que caracterizam o terceiro setor. Alguns autores trabalham neste sentido, apontando-os como pressupostos organizacionais (VERNIS *et al.* 1998; HUDSON, 1999; COELHO, 2000).

No entanto, é notório que as ONGs brasileiras, no momento atual, passam por um período desafiador. Entre os desafios 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 para a sustentabilidade das ações sociais destas organizações.

Ao realizar um exercício de transposição das noções de sustentabilidade para o contexto das ONGs, sugere-se que a sustentabilidade se baseie, principalmente, no tripé: sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; e sustentabilidade cultural. 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 busca de indicadores no plano prático para a categoria sustentabilidade das ONGs, tomou-se como base os estudos de Oliveira (2002). O autor associou os indicadores correlacionados nas normas de gestão mundialmente aceitas: a Norma ISO 9000 - gestão de sistemas de qualidade; a Norma ISO 14000 - gestão ambiental; a Norma BS 8800 - análise dos sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional; e a Norma SA 8000 - parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações, com algumas subcategorias propostas por Sachs (1993). Assim, chegou-se a alguns indicadores propostos para a análise da sustentabilidade - econômica, social e cultural de uma organização retratados no Quadro 1.

<b>Categorias</b>	<b>Conceitos propostos por Sachs</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Sustentabilidade econômica</b>	- Alocação eficiente dos recursos	Definição de metas e objetivos
		Existência de política para a qualidade
	- Fluxo constante de investimentos públicos e privados	Gerenciamento de riscos e crises
		Auditorias interna e externa
		Infra-estrutura adequada
		Satisfação dos atendidos
		Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços
<b>Sustentabilidade social</b>	- 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
<b>Sustentabilidade cultural</b>	- 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 comunicações internas e externas
		Imagem da organização
		Análise crítica pela organização

**Quadro 1** – Categorias, definição constitutiva e indicadores de sustentabilidade

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Sachs (1993) e Oliveira (2002)

A ideia de sustentabilidade das ONGs parece requerer uma mudança de postura institucional tanto em nível de novos procedimentos gerenciais quanto uma nova perspectiva de relacionamentos e articulações que ampliem a base social e a legitimidade destas organizações. Tudo aponta para o que se pode chamar de redes organizacionais, entendidas como as parcerias realizadas pelas ONGs para minimizar o problema da sustentabilidade.

#### 4. Redes Organizacionais: sustentabilidade das ONGs

Dentro da noção de 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). Alguns autores, também analisam as redes baseando-se nas formas (CÂNDIDO; ABREU, 2000), na relação entre os parceiros (INOJOSA, 1999) e nos tipos de articulações (AYRES, 2002). O Quadro 2, a seguir, sintetiza esta configuração:

Nível	Autor	Redes	Definição Operacional
<b>1. Formas</b>	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, consequentemente criando certo grau de convivência com as mudanças.
<b>2. Relação entre os parceiros</b>	Inojosa (1999)	Subordinada	Os entes não têm autonomia, são parte de um sistema maior caracterizado por uma interdependência de objetivos.
		Tutelada	Os entes têm autonomia e articulam-se por vontade própria, mas relacionam-se sob a égide de um deles. 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.
<b>3. Tipos de articulação</b>	Ayres (2002)	Sistemáticas / Orientadas	As ações empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégias dos participantes.
		Pontuais / Livres	Ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para cumprimento de objetivos e necessidades pontuais.

**Quadro 2** – Parâmetros de análise para redes

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Inojosa (1999); Cândido; Abreu (2000); Ayres (2002)

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



a seguir. Este estudo focou apenas as duas primeiras por questão de delimitação, logo esta escolha é um dos seus limites.

Redes	Definição Operacional
<b>Intersetoriais</b>	A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes.
<b>Interorganizacionais</b>	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 outros.
<b>Intraorganizacionais</b>	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.

**Quadro 3** - Definição operacional das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais  
Fonte: elaborado pelos autores baseado em Cândido e Abreu (2000)

Pensar a ideia de redes no terceiro setor implica em possibilidades, mas também em limites, pois depara-se com desafios, 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). Para Teodósio (2004) na aproximação das ONGs com as organizações dos outros dois setores, estas correm o risco de serem “cooptadas” seja pelo Estado ou empresas. Assim, estabelece-se não uma relação de parceria, mas de submissão das ONGs ao Estado e às empresas privadas. A parceria com o Estado, por exemplo, pode se transformar em “terceirização” das políticas públicas.

Teixeira (2003) analisa três formas de vínculos entre as ONGs e o Estado, que evidentemente não esgotam todas as maneiras possíveis de contatos entre estes, mas dão uma noção dessa aproximação. O Quadro 4, a seguir, mostra algumas características destas formas.

Forma de vínculo	Característica	Comentário
<b>Encontro pressão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há um contrato formal entre ONG e órgão governamental;</li> <li>- ONG’s se sentem mais livres para influenciar políticas adotadas pelo Estado.</li> </ul>	No encontro pressão, a falta de laços mais formais com o governo permite que a capacidade crítica das organizações seja preservada.
<b>Encontro prestação de serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As relações entre órgãos governamentais e ONG’s são distantes, permeadas por cobranças e avaliações ou por relações burocratizadas: projetos enviados pela ONG, pareceres enviados pelo órgão governamental, respostas das organizações readequando seus projetos quando necessário, relatórios detalhados;</li> <li>- São exigidas eficiência e qualificação de quem exerce o serviço.</li> </ul>	As relações de poder entre as ONG’s e o Estado são bastante 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.
<b>Encontro participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolve a consolidação de projeto</li> </ul>	O destaque é para o fato de

	público e ONG; - Há contrato formalizado, passível de mudanças se for necessário; - Espaço para críticas mútuas.	as partes.
--	--	------------

**Quadro 4** – Formas de vínculos adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles  
Fonte: elaborado pelos autores baseado em Teixeira (2003).

De acordo com Melo (2002), na relação ONGs-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).

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. As empresas podem, por exemplo, quererem avaliar os resultados das ONGs unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças substantivas. Assim, pode-se supor que as redes estabelecidas entre ONGs-Empresas comportam 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 e do mercado.

Algumas ONGs desenvolvem também parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor, como forma de superar 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 disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas. Carvalho (1997) alerta que a relação entre ONGs maiores e mais estruturadas e organizações do terceiro setor menos preparadas quer seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, também pode resultar numa “cooptação” do mais fraco pelo mais forte.

Contudo, pressupõe-se que seja por intermédio de redes constituídas dentro do próprio terceiro setor, que as ONGs podem se fortalecer institucionalmente, adquirindo condições à sustentabilidade.

Tudo indica que a construção de uma nova realidade social passa pelo estabelecimento de redes organizacionais que atuem por meio de múltiplas relações intra, 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 ONGs nesta perspectiva de

atuação em forma de redes organizacionais. Principalmente, pelo fato de tudo apontar que as ONGs ainda estejam 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, a seguir foi traçada a metodologia para um estudo de caso em uma organização não-governamental, localizada em Uberlândia-MG.

## 5. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem predominante foi qualitativa, especificamente, de caráter descritivo qualitativo. O 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 construindo o referencial teórico. Na segunda etapa foi realizada a pesquisa empírica, adotando o estudo de caso. Este método de procedimento foi adequado ao problema em foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) ele é recomendável quando há questões de “como” e “por que” e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

Para a coleta de dados as fontes foram: documentos internos e externos à organização (estatuto, atas, manuais, relatórios, projetos, correspondências, reportagens de jornais e revistas, comunicados afixados nos murais, entre outros), observação direta (foram realizadas visitas semanais à todas unidades da ONG e acompanhamento de atividades extra-administrativa – festas, recreações e outras, durante os quatro meses de pesquisa de campo), entrevistas semi-estruturadas, participação ainda de algumas reuniões do grupo de coordenadores de setores. 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 da ONG, 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 deste o início, por ser o diretor financeiro a pessoa mais indicada para fornecer as informações pretendidas pelos pesquisadores. Os nomes dos entrevistados não foram divulgados por não se ter o consentimento, por escrito, de todos os sujeitos que participaram da pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo e de discurso (BAUER e GASKELL, 2002). As informações eram trianguladas (TRIVIÑOS, 1992) com o objetivo de minimizar os ruídos intrínsecos a cada fonte e retificar ou ratificar

estas informações. A interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

## **6. Apresentação e análise dos resultados do estudo de caso**

Localizado no município de Uberlândia, Minas Gerais, o LAR de Amparo e Promoção Humana tem como missão: "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." A organização oferece todos os seus serviços gratuitamente à população de baixa renda, beneficiando mais de 26.500 pessoas, entre gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos, portadores de deficiência e idosos.

O LAR distribui em 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 ONG está constituída juridicamente dentro da legislação brasileira vigente como uma associação, de direito privado, é credenciada em todas as esferas de governo e conselhos para receber imunidades, isenções e subvenções.

A partir das observações, entrevistas e documentos do LAR foi revelado uma dinâmica organizacional que definem os principais aspectos relacionados à sustentabilidade e às redes organizacionais, conforme foram analisados nos itens a seguir.

### **6.1 Sustentar-se para manter/continuar**

Na sequência foram apresentados três quadros que trazem os indicadores de cada uma das subcategorias que compõem a sustentabilidade para este estudo, bem como (na coluna da direita) comentários em relação a eles. Ao final de cada quadro foram levantados alguns fatos para reflexão.

Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade econômica do LAR			
Indicadores	Comportamento Administrativo	Alguns depoimentos dos entrevistados	Resultados e/ou comentários
<b>Definição de metas e objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- A ONG busca parceiros para desenvolver as atividades.</li> </ul>	<p>“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> <p>“A gente não consegue nada se não tiver um projeto.” (COORDENADOR, n. 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento totalmente gratuito, a mais de 26.500 pessoas.</li> <li>- O processo de elaboração das metas e objetivos da ONG sofre influência tanto das necessidades dos atendidos, como dos próprios parceiros da organização.</li> </ul>
<b>Existência de política para a qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretrizes básicas com fundamento em doze linhas de trabalho: LAR; família; fraternidade; comunicação; ética; desenvolvimento humano; cidadania; meio ambiente; vícios; globalização; trabalho; e sexualidade;</li> </ul>	<p>“Nós queremos ver uma evolução [...] não é só atender por atender.” (COORDENADOR, n.1)</p> <p>“O que levamos a investir em qualidade é valorizando pessoas, o Ser Humano [...]” (COORDENADOR, n. 9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer um atendimento com qualidade. Mas, ao adotar uma padronização de procedimentos é visível a influência de práticas gerenciais adotadas pelos parceiros.</li> </ul>
<b>Gerenciamento de riscos e crises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento da organização com relatórios diários;</li> <li>- Busca parceria em relação a tudo.</li> </ul>	<p>“Temos uma área de suprimentos, onde a coordenadora e a direção da ONG cuidam com parceiros para que não falte nada.” (COORDENADOR, n. 3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle antecipado de possíveis crises.</li> <li>- Verificou-se a existência tanto do controle estratégico, como dos controles tático e operacional.</li> </ul>
<b>Auditorias interna e externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internamente o controle é realizado pelos setores de suprimentos, financeiro, controladoria;</li> <li>- Auditoria externa é realizada uma vez por ano pela <i>Price Waterhouse Coopers</i>.</li> </ul>	<p>“[...] 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegura aos parceiros transparência por meio das auditorias internas e externas.</li> <li>- Os coordenadores de setores acreditam que é graças a esta auditoria externa, e a idoneidade da instituição, que conseguem as parcerias para o LAR.</li> </ul>
<b>Infra-estrutura adequada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As unidades seguem um padrão de infra-estrutura;</li> <li>- Buscam parcerias de investimento e de custeio.</li> </ul>	<p>“[...] todas as atividades que a gente oferece tem local, tudo adequado.” (COORDENADOR, n. 13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observou-se que a ONG tem infra-estrutura adequada para a realização das atividades propostas.</li> </ul>
<b>Satisfação dos atendidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação realizada por meio das conversas diárias com atendidos;</li> <li>- Busca de sugestões dos atendidos para melhorias das atividades.</li> </ul>	<p>“[...] é um lugar bom, que eu vim, meus filhos vão vir, meus netos também vão dar continuidade.” (ATENDIDO, 24 anos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificado 100% de satisfação dos atendidos entrevistados. Isto confirma a relevância social do LAR e a consistência da missão.</li> </ul>
<b>Gestão e monitoramento de processos, produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um sistema participativo para discussão e tomada de</li> </ul>	<p>“A gente trabalha em equipe, é sempre assim, fazendo reuniões com eles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão participativa.</li> <li>- Foi observado que os coordenadores</li> </ul>

	diferentes instâncias hierárquicas da organização.	estabelecendo a tomada de decisão, que é tomada em grupo.” (COORDENADOR, n. 9)	os funcionários e a direção, desempenhando assim, um papel de destaque no processo decisório.
<b>Avaliação dos resultados da organização</b>	- Para o gerenciamento dos resultados são feitos relatórios mensais e anuais.	“Se não estou com uma postura correta, eu procuro me corrigir para ver se eu faço jus à confiança que as pessoas me depositaram.” (COORDENADOR, n. 11)	O levantamento é realizado também junto às famílias dos atendidos na busca de informações para o LAR sobre as famílias, até uma avaliação geral da ONG.

**Quadro 5** - Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade econômica do LAR

**Fonte:** elaborado pelos autores baseado em dados coletados na organização

A sustentabilidade, em sua subcategoria social, passa pelo comprometimento da organização com a sociedade com a qual interage, e suas preocupações com o futuro e o bem-estar social. No Quadro 6, a seguir, foram sintetizados os principais aspectos identificados na análise da subcategoria sustentabilidade social do LAR:

<b>Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade social do LAR</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Comportamento Administrativo</b>	<b>Alguns depoimentos dos entrevistados</b>	<b>Resultados e/ou comentários</b>
<b>Geração de emprego e renda</b>	- Opera com um efetivo enxuto; - Complementa suas necessidades de pessoal com assessorias voluntárias;	“[...] o salário é baixo, então tem que gostar muito mesmo de fazer o bem para os outros, gostar de ajudar, senão não fica não!” (COORDENADOR, n. 2)	-223 funcionários remunerados, e cerca de 280 voluntários; - Verificou-se que a geração de emprego está sujeita ao momento pelo qual passa a organização.
<b>Capacitação e desenvolvimento de pessoas</b>	- 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.	“Ela faz com que o Ser Humano se sinta valorizado e qualificado de acordo com suas habilidades.” (COORDENADOR, n. 6). “[...] a gente tem de estar sempre melhorando, tem pessoas que auxiliam o LAR, que prestam serviço de consultoria, né? Então a gente procura estar lendo, buscando literatura, estar atualizando [...].” (COORDENADOR, n. 4)	- Apresenta um quadro de funcionários capacitados; - Tudo aponta que, ao ter acesso aos cursos de capacitação oferecidos pelos parceiros, o LAR sofre influências dos procedimentos de trabalho organizacional institucionalizados por eles. Esta influência ameaça a trazer para a ONG uma conformidade normativa que pode limitar o seu processo decisório.
<b>Programa de saúde e segurança dos envolvidos</b>	- Implantação de programas que buscam promover a conscientização das pessoas quanto aos riscos das atividades laborais nos diversos postos de trabalho.	“Eu acho que eles sentiram necessidade de estar prevenindo os funcionários de doenças, para diminuir a quantidade de atestados, de faltas.” (COORDENADOR, n. 2)	- A organização apresenta indícios favoráveis quanto à conscientização dos funcionários sobre a importância dos programas desenvolvidos, por meio da participação de todos nas atividades.
<b>Sistema de trabalho socialmente aceito</b>	- Oferece oportunidades de crescimento para as pessoas e liberdade de	“[...] dentro do LAR só não cresce quem não tem perspectiva de vida, tanto	- As condições de trabalho oferecidas pelo LAR, e a própria filosofia

	projetos.	interiormente, como exteriormente” (COORDENADOR, n. 6)	organização têm proporcionado a aceitação do seu trabalho.
<b>Interação com a sociedade</b>	- Por meio do termo de parcerias 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.	“[...] o LAR está sempre com as portas abertas, então ele dá a oportunidade para as pessoas, mesmo sem experiência [...].” (COORDENADOR, n. 10)	- A relação entre o LAR e a comunidade se dá em mão-dupla.

**Quadro 6** - Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade social do LAR

Fonte: elaborado pelos autores baseado em dados coletados na organização.

Com base nos aspectos internos da organização, o Quadro 7, a seguir, mostra os principais indicadores na análise da subcategoria sustentabilidade cultural do LAR:

<b>Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade cultural do LAR</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Comportamento Administrativo</b>	<b>Alguns depoimentos dos entrevistados</b>	<b>Resultados e/ou comentários</b>
<b>Aprendizagem organizacional</b>	- Desenvolvimento de habilidades que se aproximam das requisitadas por empresas privadas; - Proporcionar como a base de aprendizagem a valorização do Ser Humano.	“É saber diferenciar cada um, cada Ser Humano, cada pessoa que chega aqui. Prá mim esse foi o maior aprendizado [...].” (COORDENADOR, n. 4) “O maior aprendizado é você estar assim num espaço onde o Ser Humano tem de valorizar o outro Ser Humano.” (COORDENADOR, n. 8)	- Aprendizado para lidar com as diversidades. - 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.
<b>Existência de código de conduta organizacional</b>	- 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 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)	A conduta dos funcionários e dos atendidos é ditada pelas normas escritas da ONG e pelas próprias atitudes das pessoas. E ainda, pelo processo de socialização dos novos membros.
<b>Adequação das comunicações internas e externas</b>	- Os canais de comunicação mais utilizados são murais, e-mail, telefone, fax, reuniões e a própria comunicação informal.	“Nós temos o setor de comunicação que está sempre divulgando todos os recados para todos os funcionários, todas as decisões.” (COORDENADOR, n. 5)	- Tudo indica que a comunicação tanto interna como externa têm sido adequadas, pois a ONG tem conseguido mobilizar as pessoas no sentido da cooperação.
<b>Imagem da organização</b>	- As ações empreendidas pela organização devem estar voltadas ao cumprimento da missão proposta, para que imagem e missão sejam coerentes.	“Uai, uma rede de desenvolvimento que trabalha com as pessoas, desenvolve elas, é isso!” (ATENDIDO, 15 anos) Vem uma imagem de família, de união, né? (ATENDIDO, 78 anos)	Os depoimentos apontam para a existência de uma relação da imagem da ONG com a sua missão, de educar, apoiar e promover o desenvolvimento integral do Ser Humano.
<b>Análise crítica pela organização</b>	- Todos na organização são incentivados a realizar críticas e sugerir melhorias.	“A gente sempre que pode apresenta alguma sugestão, a gente tem essa	- Melhorias constantes; - Note-se que os incentivos para as críticas



	verificam que algo não vai bem.	gente se sente envolvido com as atividades e com os resultados." (COORDENADOR, n. 6)	da ONG se restringem aos aspectos para tornar a organização mais eficiente, entre outros aspectos incrementais.
--	---------------------------------	---	---

**Quadro 7** - Síntese dos indicadores da subcategoria sustentabilidade cultural do LAR

**Fonte:** elaborado pelos autores baseado em dados coletados na organização

Há uma pluralidade de aspectos que permeiam a capacidade do LAR na sua sustentabilidade nas subcategorias: 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 subcategoria 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 adotar uma sistematização de processos e padronização de procedimentos, de acordo com a exigência dos próprios parceiros, a organização volta o seu comportamento para a lógica empresarial.

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

Portanto, o desafio do LAR tem sido **buscar a harmonia entre estas três subcategorias de sustentabilidade**, uma vez que, existem contradições entre elas. 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 que mudar as suas formas de atuação, por outro lado, para conseguir a sustentabilidade social e cultural, a organização precisa se pautar pelos valores humanos e pressupostos do terceiro setor. Embora, exista este conflito o LAR tem conseguido se sustentar perante estas subcategorias. Uma vez 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, são essenciais para o desenvolvimento e consolidação de uma imagem coerente com a missão da organização, e consequentemente, para a sustentabilidade do LAR.

## 6.2. Conectar-se para sustentar

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 Quadro 9, a seguir, 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						
	1º Setor		2º Setor		3º Setor	
	Local	Federal	Empresas	Fundações	ONG	113 entidades
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 9** - Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores  
**Fonte:** elaborado pelos autores baseado em dados coletados na organização

A partir do resultado da análise realizada sobre a formação das redes organizacionais pelo LAR, tudo indica que: **a formalidade** prevalece nas parcerias da ONG com as organizações pertencentes aos três setores, a relação **autônoma** permeia todas as parcerias do LAR com as organizações que fazem parte do segundo setor e do terceiro setor. No entanto, com o primeiro setor, há indícios de que o relacionamento ainda está longe da relação que privilegia a confiança, normalmente associada às parcerias autônomas.

No que diz respeito à relação da ONG com a Prefeitura Municipal, pode se concluir que, esta assume o compromisso de proporcionar 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. A relação entre o LAR e o poder público, portanto, se caracterizar como **tutelada**.

Em relação às parcerias do LAR com a iniciativa privada, ficou evidenciado que a maior parte 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. Isto leva a crer que, dentro de um planejamento estratégico, as empresas procuram realizar um maior controle.

Quanto à parceria do LAR com organizações do próprio setor, a relação se dá de forma autônoma. Este tipo de relação permite um maior desenvolvimento de ideias 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 ONGs, 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, não foi possível observar solidariedade entre estas organizações.

## 6. Conclusões

Atualmente, o LAR de Amparo e Promoção Humana está em uma posição privilegiada, em comparação a outras ONGs em Uberlândia-MG, no que diz respeito à sua sustentabilidade, o que tem facilitado a interlocução com o poder público e com o setor privado. Contudo, há indícios de que esta aproximação tem trazido para o LAR certa conformidade normativa e ainda, a ONG tem sofrido influências das práticas e procedimentos de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados por estes parceiros. Bom lembrar que a atuação da ONG, objeto desta análise, representa uma área de ação do terceiro setor em que as ações estão associadas à consecução de atividades que o Estado Neoliberal deixa de atender, ou seja, ela preenche lacunas de bem-estar social. Assim, a atuação do LAR, além de complementar as atividades do Estado, o faz com custos reduzidos.

Por ter uma imagem consolidada junto à comunidade e atuar em uma área de assistência, a ONG desfruta de determinado prestígio. Isto facilita parcerias com o mercado, via Responsabilidade Social. Neste sentido, o nível de transferibilidade deste estudo fica comprometido, particularmente, para o caso das ONGs que possuam como objetivo as ações reivindicatórias, a defesa de direitos ou de transformação social, como por exemplos as ONGs ambientalistas e aquelas oriundas dos movimentos de contestação à ordem vigente.

Apesar da gestão do LAR sofrer influências de uma variedade de conceitos originários

exclusivos que a diferenciam da organização pública ou privada, por exemplo, se pautar pelos valores humanos. 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, tudo indica que a relação entre a profissionalização e os valores apresenta certo equilíbrio. No entanto, esta condição é constantemente ameaçada pelas **pressões que a organização sofre do poder público e das empresas que a financia.**

Portanto, o desenvolvimento das redes organizacionais vem desempenhando um papel de destaque para a sustentabilidade das ações do LAR, como também para ampliar a sua participação no contexto social, consolidando uma imagem de serviço e qualidade no atendimento à população de baixa renda. Entretanto, um desafio para a organização está em **encontrar e sustentar os elos articuladores de uma pluralidade de relações.**

Com o poder público, 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. Em outras palavras, o poder efetivo do LAR é pequeno se comparado com o poder da PMU, na questão de promover qualquer mudança nos convênios estabelecidos.

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 aos objetivos mercadológicos, de agregar valor à imagem da empresa. Nesse sentido, algumas empresas procuram impor ao projeto do LAR 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.

Assim, pressupõe-se que a formação de redes organizacionais 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.

Por fim, espera-se que a contribuição deste estudo seja no sentido de aprofundar as discussões em relação ao real papel das ONGs nesta sociedade: **mudança ou continuidade?**

## Referências Bibliográficas

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.

AYRES, B. R. C. **Redes Organizacionais no Terceiro Setor**: um olhar sobre suas articulações. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmtes\\_out2002.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_out2002.cfm)> Acesso em: 21 maio 2004, 09:45:23

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

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.

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.

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

DRUCKER, P. **A administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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 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.

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.

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.

LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem Fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

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.

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.

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.

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.

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.

\_\_\_\_\_. **Identidades em construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, F. G. 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.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. **Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial**: amadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. Disponível em: < [www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1.doc](http://www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1.doc)>. Acesso em: 14 de nov. de 2004, 16:45:10.

THALHUBNER, J. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.socialentrepreneurs.org/entredef.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.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

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.

Artigo recebido em: 22/05/2009

Artigo aprovado em: 11/01/2010