

## Sustentabilidades em uma ONG: desafio para sobreviver

*Sustainability in a NGO: challenger for survive*

Edileusa Godói-de-Sousa<sup>1</sup>, Valdir Machado Valadão Júnior<sup>2</sup>

---

---

### Resumo

As organizações do terceiro setor para sobreviverem buscam formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente. Neste estudo, o objetivo foi investigar o processo de articulação de práticas inovadoras de gestão como condição de sustentabilidade para uma ONG. Foram realizadas reflexões acerca dos conceitos de terceiro setor e definições de sustentabilidade. Apresentou-se um estudo de caso orientado pelas dimensões das sustentabilidades: econômica, social e cultural. A abordagem foi qualitativa. 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. Organizações não-governamentais. Sustentabilidade.

### Abstract

In order to survive, the third sector organizations search for innovative forms through the new configurations of the environment. In this study, the objective was to investigate the process of combined innovative management practices as a condition of sustainability for a NGO. Reflections concerning the concepts of the third sector and definitions of sustainability were carried out. A case study guided by the dimensions of the sustainability was presented as follow: economic, social and cultural. It was used qualitative method. The results showed that the NGO studied is in search of new forms of structuralizing its management mechanisms, especially

<sup>1</sup> Mestre em Administração – Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutoranda em Administração – Universidade de São Paulo (USP). Endereço: Av. Brasil, 2331 - bairro Aparecida - CEP 38400-718 – Uberlândia-MG - edileusagodoi@uol.com.br - Tel.: (34) 3232 7275

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 - Campus Santa Mônica - CEP 38400-902 - Bloco 1F - Sala 216 – Uberlândia-MG valdirjr@ufu.br - Tel.: (34) 3239-4525

through State and private companies partnerships.

**Keywords:** Management. Non-governmental organizations. Sustainability.

---

---

## Introdução

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

Para fins deste estudo foi feito um recorte num dos conjuntos que compõem o setor: as organizações não governamentais (ONGs), e dentre estas o foco foi para aquelas voltadas à prestação de serviços assistenciais à comunidade, por se tratar do conjunto mais vulnerável às oscilações das fontes de financiamento tradicionais e que dificilmente gera receitas próprias, devido seu caráter eminentemente assistencial. O objeto de análise para esta pesquisa foi uma ONG localizada no município de Uberlândia-MG que foi fundada em 1983, o LAR de Amparo e Promoção Humana.

O LAR, atualmente com oito unidades e 17 setores de atendimento, beneficia mais de 26.500 pessoas no município de Uberlândia entre gestantes, crianças, adolescentes, adultos e idosos. A meta da organização, por meio do projeto Lares Solidários – Rede de Desenvolvimento Social – é chegar a mais 100 unidades espalhadas por todo o estado de Minas Gerais. A perspectiva é de beneficiar cerca de 1.056.000 (um milhão e cinquenta e seis mil) pessoas, o que corresponde, conforme estatísticas do governo estadual, a 5,9% da população de Minas Gerais e 22,5% dos mineiros que vivem abaixo da linha da pobreza. Para este desafio, o LAR conta com a parceria da comunidade, do poder público, do setor empresarial e de organismos nacionais e internacionais.

Portanto, a escolha da organização para objeto de estudo deste trabalho se justifica pelo fato da ONG em questão se destacar perante outras da região em termos de número de beneficiários, como também quantidade de setores de atendimento e, principalmente, por adotar uma gestão baseada em práticas gerenciais que focam a sua sustentabilidade e sua expansão.

As considerações feitas até este momento objetivam uma problematização inicial: como a inovação nas práticas gerenciais tem proporcionado a sustentabilidade da ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, localizada em Uberlândia - MG?

Por se tratar de uma questão ampla, para efeito deste estudo, adota-se como noção de sustentabilidade aquela que se baseia no tripé: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade cultural.

O objetivo geral do estudo foi: investigar o processo de articulação de práticas inovadoras de gestão como condição de sustentabilidade para uma organização não governamental: o LAR de Amparo e Promoção Humana.

Deste modo, este estudo contribui, em parte, para a reflexão das novas demandas da realidade das organizações do terceiro setor na busca de sua sustentabilidade, ao realizar um estudo de caso em uma organização não governamental com sede em Uberlândia - MG, com o propósito de conhecer e analisar as ações gerenciais que podem estar alavancando, ou sua falta que esteja emperrando, o processo de sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

## 1 As ONGs no contexto do terceiro setor

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

Cabe notar que, dentro da ideia de terceiro setor, encontram-se organizações que se diferenciam entre si pela sua origem histórica, pela população específica a que atendem, e pela diversidade de suas fontes de financiamento. Toro (1997, p. 35) enfatiza que: “Um dos grandes desafios do Terceiro Setor é encontrar um ponto orientador ao conjunto das múltiplas ações institucionais que executa.”

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

Assim, no intuito de entender melhor o processo que estabelece, ou contribui para a sustentabilidade da ação social, neste estudo o foco foram as organizações não governamentais (ONGs). A mídia utiliza o termo ONGs classificando sob esta nomenclatura diversas organizações assistenciais e fundações empresariais de caráter filantrópico. Contudo, há algumas controvérsias no debate sobre as organizações não governamentais.

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

Vale ressaltar que, o termo ONG apareceu pela primeira vez em 1945, em

documento das Organizações das Nações Unidas (ONU), abarcando um grupo de entidades com perfis muito diversos. Guerreiro (2002) explica que na década de 40, a ONU começou a usar mais intensamente em seus relatórios o conceito de ONG, como forma de distinguir e marcar uma posição, não somente política, mas social, econômica e cultural, que vai influenciar sensivelmente, tanto o debate, como a prática dessas organizações. Contudo, o uso do termo ONG, na verdade, só vai começar a se consolidar mesmo no Brasil, no início dos anos 90, com a fundação da ABONG e com a realização, no Rio de Janeiro, da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a Eco 92. Segundo Scherer-Warren (1996), desde então as ONGs passaram a adotar o modelo de “projeto”, pleiteando recursos públicos e privados que possibilitem a prestação de serviços a seu público-alvo. Neste momento, conforme esta autora, o Estado passa também a enxergar as ONGs como parceiras no atendimento de carências que não pode suprir sozinho em sua busca por equilíbrio fiscal e diminuição de gastos.

Todavia, segundo Houtart e Polet (2002), o que ocorreu foi que, em meados dos anos 70, houve a mudança de um “modelo” de Estado intervencionista conhecido como Estado de Bem-Estar Social para um “modelo” de Estado Mínimo que se fundamenta em Políticas Neoliberais – disciplina orçamentária, restrição das despesas sociais, restauração de uma taxa de desemprego “natural” e liberalização comercial. Portanto, a maior inquietação das ONGs, que fazem parte deste contexto, vai para mais além dos desafios de terminologia e de aspectos gerenciais. A inquietação diz respeito, principalmente, ao seu pensamento de futuro e à capacidade de inovarem suas práticas gerenciais como condição à sustentabilidade.

## **2 Sustentabilidade organizacional: o desafio das ONGs**

À medida que as ONGs saem do anonimato, chegam à mídia, articulam novas propostas sociais e constroem alianças intra e extra-setorial, elas têm se deparado com a questão de pensar a sua legitimidade a partir da capacidade de estabelecer sustentabilidade à sua ação social.

Rattner (1999) traça uma trajetória conceitual de sustentabilidade que passa pelo argumento central desenvolvido pelos economistas, no qual a sustentabilidade gira em torno da noção de eficiência no uso dos recursos do planeta, ou seja, a sustentabilidade seria alcançada pela implementação da racionalidade econômica em escala local, nacional e planetária; e pela premissa dos sociólogos que fazem a ligação entre equidade e sustentabilidade. Já Panceri (2001) faz referência a cinco campos e suas relações, apresentados no Quadro 1, os quais, segundo o autor, seriam a organização, o equilíbrio e o desenvolvimento sinérgico das relações entre esses campos que pode proporcionar a sustentabilidade de uma organização.

Relação	Perspectiva
Serviços e sociedade	Define a direção, o rumo, o sentido, o papel que a organização tomará no futuro. Aqui se encontram a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas, os programas, revisando-se e repensando-se periodicamente o direcionamento organizacional.
Recursos e as pessoas	Define a viabilidade da organização, sendo que esses dois campos são considerados campos de apoio.
Pessoas e sociedade	Implica o comprometimento com a causa que é a relação com a necessidade.
Recursos e serviços	É a da capacidade operacional que determina quanto a organização pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender e o tamanho do serviço que é capaz de prestar.
Sociedade e recursos	Implica a compreensão do voluntariado, do gesto de doação e define a legitimidade daquela iniciativa perante a sociedade.

**Quadro 1** - Tipos de relações que podem ajudar na sustentabilidade a uma organização.

Fonte: baseado no referencial citado por Panceri (2001).

Dentro do contexto das ONGs, todos os campos citados por Panceri (2001) se influenciam mutuamente e esta congruência parece ser vital para a sustentabilidade dessas organizações. Assim, torna-se cada vez mais indispensável que as ONGs passem a considerar as influências advindas do ambiente externo no seu processo de tomada de decisão, considerando aspectos sociais e políticos em soma aos aspectos econômicos. Dentro deste processo, entende-se que seja essencial que as ONGs compartilhem os direitos, deveres e responsabilidades para com o bem estar de todos, e isso se daria por meio de parcerias com estâncias governamentais e não governamentais, que visem, sobretudo, o planejamento e a implementação da ação social. Desta maneira, pressupõe-se que a sustentabilidade das organizações seria alcançada pela qualidade dessas parcerias.

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 as dimensões da sustentabilidade, tomou-se como base os estudos de Oliveira (2002). O autor relacionou os indicadores correlacionados nas normas de gestão mundialmente aceitas – a Norma ISO 9000, que trata da gestão de sistemas de qualidade; a Norma ISO 14000, que se refere aos sistemas de gestão ambiental; a Norma BS 8800, que estabelece critérios para análise dos sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional; e a Norma AS 8000, que define parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações – com as dimensões de sustentabilidade propostas por Sachs (1993): social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Assim, chegou-se a alguns indicadores propostos para a análise da sustentabilidade – econômica, social e cultural de uma organização retratados no Quadro 2.

Dimensão de Sustentabilidade	Conceitos propostos por Sachs	Categorias de análise
Sustentabilidade econômica	- Alocação eficiente dos recursos	Definição de metas e objetivos
		Existência de política para a qualidade
		Gerenciamento de riscos e crises
		Auditorias interna e externa
	- Fluxo constante de investimentos públicos e privados	Infraestrutura adequada
		Satisfação dos atendidos
		Gestão e monit. de proc., prod. e serv.
		Avaliação dos resultados da organização

Sustentabilidade social	<p>- Criação de um processo de desenvolvimento sustentado para uma sociedade justa pela geração de emprego e renda</p> <p>- Busca da qualidade de vida</p>	Geração de emprego e renda
		Capacitação e desenvolvimento de pessoas
		Programa de saúde e segurança dos envolvidos
		Sistema de trabalho socialmente aceito
		Interação com a sociedade
Sustentabilidade cultural	<p>- Processo de desenvolvimento com raízes endógenas</p> <p>- Capacidade de manter a diversidade de culturas e valores</p>	Aprendizagem organizacional
		Existência de código de conduta da org.
		Adequação comunicações internas e externas
		Imagem da organização
		Análise crítica pela organização

**Quadro 2** – Dimensões e indicadores de sustentabilidade.

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

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

Assim, 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 ONG, localizada em Uberlândia - MG.

### **3 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 procedimento foi adequado ao problema em foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) este método é recomendável quando há questões de “como” e “por que” e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2005. Para a coleta de dados foram adotadas as técnicas de entrevista semiestruturada, a observação direta e a análise de documentos. Assim, procurou-se atenuar os limites metodológicos intrínsecos a cada uma das fontes ou técnicas isoladamente. 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.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1992), ou seja, a comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, com o objetivo de convergência de conclusões e proposições. A interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

### **4 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 operacionalização desta missão, atualmente, se dá por meio de uma unidade administrativa e oito unidades de atendimento, localizadas estrategicamente no perímetro urbano de Uberlândia.

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 Quadro 3 fornece um panorama geral da organização.



Características	Dados
Anos de atuação	- Fundada em 15 de agosto de 1983
Números	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior instituição do interior de Minas Gerais, 8ª maior de Minas Gerais e 125ª maior instituição do Brasil;</li> <li>- Possui 09 Unidades e 17 setores de atendimento;</li> <li>- Menor custo de atendimento do Brasil: R\$ 0,53/atend.;</li> <li>- 223 funcionários e 277 voluntários ativos;</li> <li>- Realiza cerca de 5.913.075 atendimentos/ano.</li> </ul>

**Quadro 3** – Panorama geral do LAR de Amparo e Promoção Humana.

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

O LAR distribui, em suas **8 unidades** de atendimento, os seguintes setores: Centros de Formação Educacional; Creches Educativas; Assistência à Gestante; Centro de Convivência; Apoio e Promoção Social; Farmácia Comunitária; Núcleo de Promoção de Trabalho e Renda; Cursos Profissionalizantes; Fisioterapia Comunitária; Lar-dia e Abrigo para Idosos; e o Projeto Integrando Gerações. Em 2002, a ONG implantou a sua **9ª Unidade**, a Administração Central, com o objetivo de nuclear a administração dos setores de atendimento do LAR em um único ambiente com localização central e estratégica. No Quadro 4 estão especificadas as principais fontes de recursos do LAR.

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

**Quadro 4** – Principais fontes de recursos do LAR e participação porcentual.

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

Conforme verificado, o LAR opera com recursos de terceiros, sejam eles públicos ou privados. Portanto, a partir das observações, entrevistas e análise documental do LAR, foi revelado um conjunto de articulações no arcabouço estrutural que define os principais aspectos relacionados à sustentabilidade, conforme foram analisados a seguir.

#### 4.1 Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de sustentabilidade

Aqui são apresentadas as referências mais importantes do desdobramento das três dimensões: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade cultural, de acordo com elementos definidos por Sachs (1993) e Oliveira (2002) – Quadro 2.

Os principais aspectos verificados em cada categoria de análise, na dimensão sustentabilidade econômica do LAR, foram sintetizados no Quadro 5, onde foram destacados o comportamento administrativo e os resultados deste.

<b>Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica do LAR</b>			
<b>Categorias de análise</b>	<b>Comportamento Administrativo</b>	<b>Alguns depoimentos dos entrevistados</b>	<b>Resultados e/ou comentários</b>
<b>Definição de metas e objetivos</b>	<p>- 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.</p> <p>- A ONG busca parceiros para tudo.</p>	<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>	<p>- Atendimento totalmente gratuito, a mais de 26.500 pessoas.</p> <p>- Observou-se que o processo de elaboração das metas e objetivos da ONG sofre influência tanto das necessidades dos atendidos, como dos próprios parceiros da organização.</p>

<p><b>Existência de política para a qualidade</b></p>	<p>- Diretrizes básicas com fundamento em doze linhas: LAR; família; fraternidade; comunicação; ética; desenvolvimento humano; cidadania; meio ambiente; vícios; globalização; trabalho; e sexualidade;</p> <p>- Adota processos de aquisição e aplicação de conhecimento na ONG.</p>	<p>“Nós queremos ver uma evolução [...] não é só o atendimento, atender por atender.” (COORDENADOR, n.1)</p> <p>“O que nos leva a investir em qualidade é a promoção humana mesmo, em estar valorizando pessoas, o Ser Humano [...]” (COORDENADOR, n. 9)</p>	<p>- A organização oferece atendimento com qualidade. Mas, ao adotar uma sistematização de processos e padronização de procedimentos na busca de oferecer este atendimento, é visível a influência de práticas gerenciais adotadas por empresas privadas.</p>
<p><b>Gerenciamento de riscos e crises</b></p>	<p>- Planejamento da organização com relatórios diários;</p> <p>- Busca parceria em relação a tudo.</p>	<p>“Temos uma área de suprimentos, onde a coordenadora e a direção cuidam com parceiros para que não falte nada.” (COORDENADOR, n. 3).</p>	<p>- Controle antecipado de possíveis crises.</p> <p>- Verificou-se a existência tanto do controle estratégico, como dos controles tático e operacional.</p>

<p><b>Auditorias interna e externa</b></p>	<p>- Internamente o controle é realizado pelos setores de suprimentos, financeiro, controladoria; - Auditoria externa é realizada uma vez por ano pela <i>Price Waterhouse Coopers</i>.</p>	<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>	<p>- Assegura aos parceiros transparência por meio das auditorias internas e externas. - Os coordenadores de setores acreditam que é graças a esta auditoria externa, e à idoneidade da instituição, que conseguem as parcerias para o LAR.</p>
<p><b>Infra-estrutura adequada</b></p>	<p>- As unidades seguem um padrão de infraestrutura; - Buscam parcerias de investimento e de custeio.</p>	<p>“[...] todas as atividades que a gente oferece tem local, tudo adequado.” (COORDENADOR, n. 13)</p>	<p>- Observou-se que a ONG tem infraestrutura adequada para a realização das atividades propostas graças às parcerias.</p>

<p><b>Satisfação dos atendidos</b></p>	<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>
<p><b>Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um sistema participativo para discussão e tomada de decisão, dividido em diferentes instâncias hierárquicas da organização.</li> </ul>	<p>“A gente trabalha em equipe, é sempre assim, fazendo reuniões com eles pra gente estar estabelecendo a tomada de decisão, que é tomada em grupo.” (COORDENADOR, n. 9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão participativa.</li> <li>- Foi observado que os coord. representam um elo entre os funcionários e a direção, desempenhando assim um papel de destaque no processo decisório.</li> </ul>
<p><b>Avaliação dos resultados da organização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para o gerenciamento dos resultados são feitos relatórios mensais e anuais.</li> </ul>	<p>“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)</p>	<p>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.</p>

**Quadro 5** - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade econômica.

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

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

Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade social			
Categorias de análise	Comportamento administrativo	Alguns depoimentos dos entrevistados	Resultados e/ou comentários
Geração de emprego e renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opera com um efetivo enxuto;</li> <li>- Complementa suas necessidades de pessoal com assessorias voluntárias;</li> </ul>	<p>“[...] 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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-223 funcionários remunerados, e cerca de 277 voluntários;</li> <li>- Verificou-se que a geração de emprego está sujeita ao momento pelo qual passa a organização.</li> </ul>
Capacitação e desenvolvimento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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%;</li> <li>- Treinamentos internos e externos, setoriais e globais;</li> <li>- Adoção de algumas técnicas como as dinâmicas e o relato das experiências das próprias pessoas.</li> </ul>	<p>“Ela faz com que o Ser Humano se sinta valorizado e qualificado de acordo com suas habilidades.” (COORDENADOR, n. 6).</p> <p>“[...] 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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 autônomo.</li> </ul>

Programa de saúde e segurança dos envolvidos	- Implantação de programas que buscam promover a conscientização das pessoas quanto aos riscos das atividades laborais nos diversos postos de trabalho.	“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.
Sistema de trabalho socialmente aceito	- Oferece oportunidades de crescimento para as pessoas e liberdade de desenvolvimento de projetos.	“[...] dentro do LAR só não cresce quem não tem perspectiva de vida, é muito importante esse trabalho” (COORDENADOR, n. 6)	- As condições de trabalho oferecidas e a própria filosofia de trabalho da organização têm proporcionado a aceitação do seu trabalho.
Interação com a sociedade	- Por meio do termo de parcerias é discriminado o que a pessoa vai doar, e o que o LAR vai oferecer em troca. Há 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 aspectos da dimensão sustentabilidade social do LAR.**Fonte:** elaborado pelos autores baseado em dados coletados na organização.

Com base nos aspectos internos da organização, o Quadro 7 mostra os principais aspectos identificados na análise da dimensão sustentabilidade cultural do LAR:

<b>Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural</b>			
<b>Categorias de análise</b>	<b>Comportamento administrativo</b>	<b>Alguns depoimentos dos entrevistados</b>	<b>Resultados e/ou comentários</b>
<b>Aprendizagem organizacional</b>	<p>- Desenvolvimento de habilidades que se aproximam das requisitadas por empresas privadas;</p> <p>- Proporcionar como a base de aprendizagem a valorização do Ser Humano.</p>	<p>“É saber diferenciar cada um, cada Ser Humano, cada pessoa que chega aqui. Pra mim esse foi o maior aprendizado [...]” (COORDENADOR, n. 4)</p> <p>“O maior aprendizado é você estar assim num espaço onde o Ser Humano tem de valorizar o outro Ser Humano.” (COORDENADOR, n. 8)</p>	<p>- Aprendizado para lidar com as diversidades.</p> <p>- 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.</p>



<p><b>Existência de código de conduta organizacional</b></p>	<p>- Além das normas funcionais determinadas pela legislação externa, há o Regimento Interno;</p> <p>- As normas não têm caráter definitivo, podem ser revistas.</p>	<p>“A princípio ele é feito assim, pela direção, passa pela aprovação dos coordenadores juntamente com a sua equipe, assim nada é feito só pela direção.” (COORDENADOR, n. 8)</p>	<p>A conduta dos funcionários e dos atendidos é ditada pelas normas escritas da ONG, pelas próprias atitudes das pessoas e pelo processo de socialização dos novos membros.</p>
<p><b>Adequação das comunicações internas e externas</b></p>	<p>- Os canais de comunicação mais utilizados são murais, e-mail, telefone, fax, reuniões e a própria comunicação informal.</p>	<p>“Nós temos o setor de comunicação, que está sempre divulgando todos os recados para todos os funcionários, todas as decisões.” (COORDENADOR, n. 5)</p>	<p>- Tudo indica que a comunicação interna e externa têm sido adequadas. A ONG tem conseguido mobilizar as pessoas para a cooperação.</p>
<p><b>Imagem da organização</b></p>	<p>- As ações empreendidas pela organização devem estar voltadas ao cumprimento da missão proposta, para que imagem e missão sejam coerentes.</p>	<p>“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)</p>	<p>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.</p>

<p><b>Análise crítica pela organização</b></p>	<p>- Todos na organização são incentivados a realizar críticas e sugerir melhorias quando verificam que algo não vai bem.</p>	<p>“A gente sempre que pode apresenta alguma sugestão, porque a gente se sente envolvido com as atividades e com os resultados.” (COORDENADOR, n. 6)</p>	<p>- Note-se que os incentivos para as críticas por parte dos funcionários da ONG se restringem aos aspectos para tornar a organização mais eficiente, entre outros aspectos incrementais.</p>
--	---	--	--

**Quadro 7** - Síntese dos aspectos da dimensão sustentabilidade cultural do LAR.

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

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

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

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 dimensões seguem a lógica do médio e longo prazo, pois estão relacionadas à mudança de comportamento, o foco é no indivíduo.

Portanto, o grande desafio do LAR tem sido buscar a harmonia entre estas três dimensões de sustentabilidade, uma vez que, existe uma contradição intrínseca entre elas, particularmente no que se refere ao foco. Se por um lado a organização, para conseguir a sustentabilidade econômica, limita o seu processo decisório pela conformidade normativa exigida pelos seus parceiros, e ainda, corre o risco de ter de mudar as suas formas de atuação, por outro lado, para conseguir a sustentabilidade social e cultural, a organização precisa se pautar pelos valores humanos. Embora exista este conflito o LAR tem conseguido se sustentar perante estas dimensões.

## Conclusões

A crescente consciência por parte das ONGs, da necessidade de demonstrar resultados para todas as partes interessadas, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura, cada vez maior, nestas organizações, para a utilização de métodos administrativos profissionais habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

Particularmente, no LAR há indícios de que esta aproximação tem trazido para a organização certa conformidade normativa, que pode reduzir ou limitar o processo decisório autônomo da mesma, e ainda, a ONG tem sofrido influências das práticas e procedimentos de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados por estes parceiros.

No entanto, apesar da gestão do LAR sofrer influências de uma variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, a organização apresenta ainda fortes traços exclusivos que a diferenciam da organização pública ou privada, como 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, os depoimentos e as observações durante a pesquisa indicaram que, ainda, a relação entre a profissionalização e os valores, apresenta este equilíbrio.

No desenvolvimento sequencial das ações sociais, possivelmente, estão muitos desafios ainda para a organização, principalmente no que se refere a uma cooperação mais intensiva entre os parceiros da instituição. Em outras palavras, o desafio em encontrar e sustentar os elos articuladores de uma pluralidade de relações.

## Referências

BAVA, S. C. O terceiro setor e os desafios do estado de São Paulo para o século XXI. *Cadernos ABONG*, São Paulo, n. 27, p. 48, maio 2000.

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, 2002. *Anais...* Belo Horizonte, 2002. 1 CD-ROM.

HOUTART, F.; POLET, F. (Coord.). *O outro Davos: mundialização de resistências e de lutas*. Tradução de Mariclara Oliveira. São Paulo: Cortez, 2002.

LANDIM, L. *O momento de pensar na desconstrução do nome ONG*. Disponível em: <<http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?>

codigoDaSecao=3&dataDoJornal=1011364719000>. Acesso em: 18 ago. 2004.

OLIVEIRA, J. H. R. de. *M.A.I.S.: método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional*. Florianópolis 2002. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Florianópolis, 2001. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. *Ambiente e Sociedade*, São Paulo, n. 5, p. 233-240, 1999.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. Tradução Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SCHERER-WARREN, I. *Cidadania sem fronteiras*. São Paulo: Hucitec, 1996.

TORO, J. B. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHIE, Evelyn B. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 35-39.

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

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 22.05.2009

Aprovado: 05.11.2009