

SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

O TRABALHO COLABORATIVO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE BANCO DE ALIMENTOS

Carine G. de Oliveira Edinger¹
Fernanda Ost²
Sarita Cruz de Oliveira Ost³
Coorientador: Dusan Schreiber⁴
Orientador: Serje Schmidt⁵
Universidade Feevale

RESUMO

Atuar em rede para alcançar um objetivo em comum exige que diversas variáveis sejam postas em prática, tais como: concordar mutualmente para colaborar, crenças sobre a meta em comum, compreensão compartilhada do problema. Em pesquisa com a Rede Banco de Alimentos da Região do Calçado se identificou que tais variáveis estão presentes entre os atores da rede, fazendo com que o trabalho colaborativo seja capaz de enfrentar as dificuldades e ter uma atuação importante na região a qual está inserida.

Palavras-chave: *Colaboração, terceiro setor, trabalho colaborativo.*

Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO - PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO

Apesar dos consideráveis avanços econômicos, sociais e tecnológicos, a fome ainda é uma das questões preocupantes em nosso país e existem diversos atores na sociedade que buscam atenuar este problema. Um destes atores é a Rede Banco de Alimentos que, em parceria com diversas empresas do setor privado, voluntários e outros *stakeholders*, atua na arrecadação de alimentos, buscando reverter essa carência que ainda atinge um elevado número de pessoas, fato decorrente de diversos problemas estruturais. Aguiar (2017), pesquisador do Departamento de Economia do Campus Sorocaba da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em matéria do Portal Economia do Estadão, salienta que a questão fundamental no país é o acesso ao alimento e não sua falta ou potencial de produção: “Os dados mostram que a renda acaba sendo o fator mais importante. Essa quantidade de alimento seria o suficiente para todo mundo se fosse igualmente distribuída entre as pessoas” (AGUIAR, 2017).

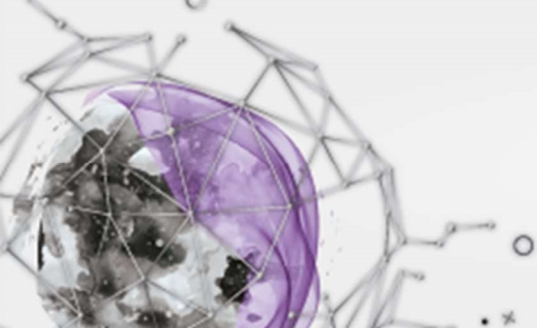
¹ Mestranda em Indústria Criativa na Feevale. Pós-graduada em Gestão Empresarial com ênfase em serviços pela Universidade Feevale. Graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale. Contato: carineo@gmail.com

² Mestranda em Indústria Criativa na Feevale. Pós-graduada em MBA Branding & Business pela Univates. Graduada em Design Gráfico pela Univates, Lajeado- RS. Contato: nandaost@gmail.com.

³ Mestranda em Indústria Criativa na Feevale. Pós-graduada em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Graduada em Administração pela Universidade Feevale. Contato: saritacruz@gmail.com

⁴ Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil (2009). Professor Titular 1B da Universidade Feevale, Brasil

⁵ Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil (2013). Professor Adjunto da Universidade Feevale, Brasil.



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

Os estudos acadêmicos sobre o trabalho colaborativo no terceiro setor contribuem para o aprofundamento teórico do conhecimento já existente e também para a possibilidade de criação de novos projetos nesta área, oportunizando um olhar pela ótica de organizações sem fins lucrativos e de seus parceiros. O tema é relevante, visto que os problemas sociais do nosso país normalmente despertam o anseio pelo conhecimento de projetos que contemplem um trabalho colaborativo.

Em um trabalho colaborativo, deverá existir, em algum grau, as seguintes variáveis para que se torne possível aos participantes atuarem em um estado de colaboração: concordar mutuamente para colaborar; manter um modelo de trabalho acerca das habilidades e conhecimentos de cada um; ter um objetivo em comum (chegar a um acordo quanto à solução de uma tarefa); manter crenças sobre a meta em comum; manter uma compreensão compartilhada do problema, o que implicará em constante análise dos progressos alcançados (BRNA, 1998). A partir desta conceitualização de trabalho colaborativo, o problema de pesquisa consiste em identificar: “Como se dá o trabalho colaborativo no Banco de Alimentos da Região do Calçado?” Sendo assim, o objetivo deste trabalho é investigar e analisar de que forma acontece o trabalho colaborativo no Bancos de Alimentos da Região do Calçado.

A seguir será apresentado o referencial teórico sobre trabalho colaborativo e o terceiro setor, seguido da metodologia e caracterização do objeto de estudos. Posteriormente serão apresentados os dados levantados a partir das entrevistas realizadas e sua respectiva análise e resultados, apresentado por fim, as considerações finais.

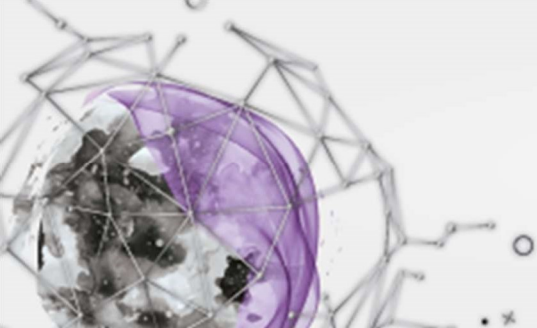
2 REVISÃO

2.1 TRABALHO COLABORATIVO EM REDES SEM FINS LUCRATIVOS

Redes são sistemas organizacionais que reúnem indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. O trabalho em rede geralmente possui uma estrutura flexível e horizontal e as dinâmicas de trabalho em rede supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, resultando em um significativo recurso para ações de cunho social (OLIVIERI, 2003).

As redes apresentam uma solução viável e desejável aos cidadãos ativos e conscientes das necessidades de transformações do mundo e que buscam um engajamento em causas sociais. A legitimidade histórica dessa forma de atuação de cidadania ativa, vem construindo o desenvolvimento de comunidades, o estabelecimento de interconexões e de redes colaborativas como fenômenos dinâmicos de uma sociedade em busca de novas formas de organização e expressão. As pessoas que participam de redes colaborativas sem fins lucrativos buscam fazer sua parte para a construção coletiva de uma sociedade desejada e possível (OLIVIERI, 2003).

Participar de uma rede organizacional vai além de trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Colaboração em rede significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhar valores e atuar de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas (FERNANDES, 2004). Quanto mais coesa e dotada de um propósito claro e unificador for uma rede, mais preparada ela estará para lidar com eventuais problemas de relacionamento entre seus integrantes. Desta forma, em um ambiente confiável de troca



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

e colaboração entre as pessoas, uma característica como a diversidade, por exemplo, pode funcionar como um impulso para uma interação mais rica e criativa; por outro lado, em um grupo dividido em seus propósitos e com elos fracos de confiança, a diversidade pode ser um terreno fértil para conflitos e conseqüente desagregação da rede (AYRES, 2001).

Estar em rede significa que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou representante dos demais. O que há é uma equipe trabalhando com uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo (FERNANDES, 2004).

A criação e o desenvolvimento de redes organizacionais no terceiro setor potencializa o impacto social gerado pela atuação destas organizações, promovendo o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e estreitando os laços em torno da ação voluntária (FERNANDES, 2004).

De acordo com Winckler e Molinari (2011), a colaboração é uma ação que gera benefício para um parceiro e na qual o ganho não precisa ser conjunto, visto que é um apoio, sem esperar retribuição. É o que se verifica nas situações de apoio organizacional que empresas oferecem umas às outras. O resultado pode ser positivo para ambas num sentido de imagem e reputação, mas ele não é obrigatório e é implícito.

A propensão de formação de vínculo entre as empresas é explicada ao examinar simultaneamente fatores de incentivo e oportunidade detectados pelas mesmas. Quanto maior for o capital humano da empresa, maior será sua atratividade para seus parceiros e maiores serão as oportunidades de colaboração (AHUJA, 2000). Ainda, de acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as redes de relacionamentos em que as empresas estão inseridas influenciam profundamente sua conduta e desempenho.

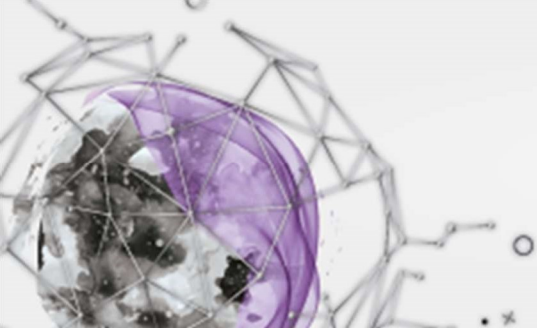
De acordo com Ayres (2001), o Terceiro Setor se constitui em um “terreno fértil” para a formação de redes organizacionais, uma vez que os níveis mais baixos de competição e agressividade comercial presentes neste setor permitem uma troca mais frequente de informações e a cooperação se dá com facilidade não só em níveis operacionais, mas também no âmbito estratégico destas instituições sem fins lucrativos.

Partindo de sua experiência na formação de redes organizacionais, Ayres (2001) aponta que existem dois tipos de articulação muito comuns em rede: articulações sistemáticas / orientadas, ou seja, as ações empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégicas dos participantes; e articulações pontuais / livres, aquelas ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para resolução de problemas e necessidades pontuais.

2.2 O TERCEIRO SETOR

A expressão "terceiro setor" foi criada nos anos 70, nos Estados Unidos - “*Third Sector*”, com o objetivo de distinguir as atividades de um setor sem fins lucrativos. No Brasil, o termo terceiro setor passou a ser utilizado somente a partir da década de 90 (FERNANDES, 2004).

Todavia, este tipo de trabalho colaborativo em rede sem fins lucrativos, já existe no Brasil desde a década de 70, em que as instituições de caráter filantrópico e assistencial unem-se aos chamados movimentos sociais e, com o apoio da igreja, tornam-se porta-



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

vozes de problemas locais, assim como passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade e injustiça social. Foi nesse período que surgiram as ONGs (Organizações não Governamentais). Com significativa participação na vida política nacional, em particular no processo de democratização política, elas contaram com significativo apoio de organismos internacionais. Ainda assim, muitas delas vieram a desaparecer em consequência de sua resistência à institucionalização, então percebida como perda de autonomia e submissão ao estado. Algumas dentre as mais significativas ONGs brasileiras são o resultado de movimentos autônomos gestados em um momento em que qualquer forma de organização voluntária e independente do estado era percebida com suspeição pelos poderes constituídos, induzindo a que elas fossem, por vezes, associadas à agenda da esquerda (CARRION, 2000).

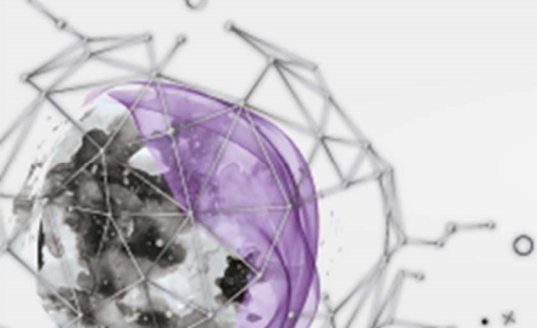
A demarcação das atividades de organizações sem fins lucrativos aconteceu oficialmente pela promulgação da constituição de 1988, que definiu o conceito de cidadania e definiu o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais. Em 1990, é promulgado o estatuto da criança e do adolescente; em 1991, a lei de incentivo à cultura; em 1993 a lei orgânica da assistência social; em 1998, a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário; e em março do ano passado (1999), a lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCs (CARRION, 2000).

O terceiro setor, vem obtendo cada vez mais espaço na sociedade e já está legitimado como forma de promoção de bem-estar social, ao reunir indivíduos e instituições, de forma participativa, em torno de causas afins. A gestão destas organizações, entretanto, vem se tornando cada vez mais complexa e desafiadora, pois a busca dos resultados sociais esperados envolve a utilização da tecnologia e dos conceitos de gestão em um mundo capitalista, neoliberal e globalizado, ainda que os resultados buscados pelas organizações sem fins lucrativos sejam sociais e não financeiros (FERNANDES, 2004).

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças intensas nas organizações do terceiro setor. Verifica-se, atualmente, a atuação cada vez mais profissional e a busca de uma administração eficiente e eficaz. A aura de romantismo que emanava das ONGs foi substituída por um comportamento mais pragmático. Sem modelos próprios de gestão, as organizações sem fins lucrativos absorvem práticas e modelos do mercado e do setor público e tentam adaptá-los à lógica do terceiro setor (COSTA, 2004).

“A principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade social. O não provimento de lucro não elimina, a priori, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas obriga a que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização. Ao gerar superávit essas organizações provêm sua sustentabilidade” (CORÁ, 2014).

Foi a partir dos anos 2000 que a abordagem estratégica passou a ocupar parte central na administração das ONGs e hoje as organizações sem fins lucrativos fazem uso de ferramentas de planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados. Este vocabulário outrora banido, tornou-se palavra de ordem (COSTA, 2004). De acordo com Vidal et al. (2007, p. 36), “a gestão organizacional numa ambiência de trabalho voluntário e de participação sugere uma arquitetura de complementaridade nas ações que objetivam inclusão social”.



3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47). Sob a perspectiva da abordagem do problema, é qualitativa, pois “considera que há [...] um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70).

As estratégias utilizadas para a pesquisa foram a pesquisa de campo através da aplicação de questionário em entrevistas com gestores do Banco de Alimentos, assim como, três de seus *stakeholders*, sendo que os mesmos foram definidos em conversa com o gestor do banco de alimentos. Foi realizada ainda, investigação documental através dos dados publicados no site e documentos disponibilizados pela da instituição.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, que, segundo Vergara (2007, p. 49) “tem caráter de profundidade e detalhamento”. Caracteriza-se como tal, pois, o objeto de estudo escolhido pode ser considerado como “representativo” ou “típico”. Segundo Yin (2006, p. 63), “o objetivo é capturar as condições de uma situação lugar-comum ou do dia a dia. O estudo de caso pode representar um “projeto” típico entre muitos projetos diferentes”.

A fim de atingir o objetivo proposto, foi realizada pesquisa qualitativa com realização de entrevista com roteiro semiestruturado com o gestor da Rede Banco de Alimentos da Região do Calçado, e ainda, pesquisa documental a partir dos dados publicados pela empresa.

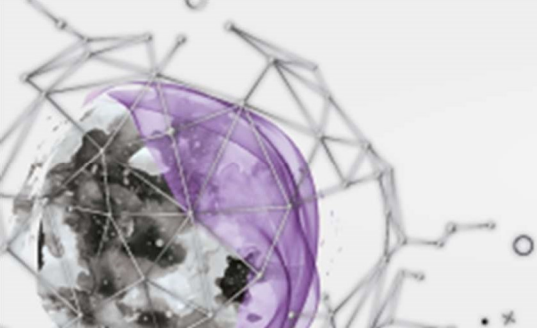
Para a análise dos dados obtidos a partir das entrevistas e investigação documental, utilizou-se da análise de conteúdo que, segundo Vergara (2007), os dados podem ser tratados de forma não estatística, sendo codificados, apresentados de forma estruturada e analisados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Rede de Bancos de Alimentos possui 22 Bancos associados no Rio Grande do Sul e um no Rio de Janeiro, beneficiando um total de 900 instituições previamente cadastradas no Banco de Gestão e Sustentabilidade e doando aproximadamente 500 mil quilos de alimentos por mês (REDE BANCO DE ALIMENTOS, 2017).

Esta ação ajuda muitas pessoas na chamada situação de Insegurança Alimentar que, segundo a matéria do Portal Economia Estadão (2017) é o conceito estabelecido por critérios da Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (EBIA) e classifica a restrição de alimentos quanto a quantidade e qualidade (restrição leve), que passaram por períodos de restrição quantitativa de alimento (moderada) ou a privação, que é a mais grave insegurança alimentar, a fome.

Segundo o gestor do Banco de Alimentos da Região do Calçado (BARC), existe uma central que direciona as ações e diretrizes da rede, porém, todas as 21 unidades atuantes no Estado do Rio Grande do Sul são autônomas e possuem liberdade para organização de eventos e ações para arrecadação de alimentos. No caso do BARC, são realizadas ações para solicitação de recursos financeiros junto às empresas, assim como, existem hoje, 3 eventos anuais consolidados, sendo eles um jantar, que normalmente ocorre no mês de março, uma ação entre amigos com sorteio de uma moto que ocorre no mês de agosto, e, segundo o gestor é a principal ação no que diz respeito ao volume de arrecadação, e um meio-frango que ocorre entre os meses de setembro e outubro.



No caso do BARC, objeto deste estudo, a atuação ocorre nas cidades de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha, sendo que os alimentos arrecadados são distribuídos para cerca de 55 entidades, sendo elas: ABEFI Ação Encontro, ABEFI Anjo da Guarda, ABEFI Bom Pastor, ABEFI Escola Infantil, ABEFI Lar do Menino, ABEFI – NH, ADEVIS, AEVAS-CECRIFE Querubim, AEVAS Raio de Sol, AMUCORS, APADA Sapiranga, APAE Campo Bom, APAE NH, APAE Sapiranga, ASBEM, Associação Castelo Encantado, Associação Cidade de Deus, Associação Espírita Fonte de Luz, Associação Lar Colméia, Cáritas Estância Velha, Casa Maria Alice Xavier, Centro Atenção CAUDEQ, Centro Social Madre Regina, Centro Vida, Clínica Recomeçar, Comunidade Dádivas, Comunidade Fazenda Renascer, Comunidade Gideões, Defesa Civil Campo Bom, Defesa Civil Novo Hamburgo, Defesa Civil Sapiranga, Desafio Jovem Luz no Vale, Desafio Resgate Jovem, EMEF Guilherme Gaelzer Neto, EMEF Harry Roth, Fazenda Senhor Jesus, Guarda Mirim Novo Hamburgo, Horta Comunitária Joana de Angelis, Lar de Idosos Carinho, Lar Doce Lar Vô Janga, Lar Idoso Vovó Polaca, Lar São Vicente de Paula, Liga Feminina LFCC Campo Bom, Liga Feminina LFCC Estância Velha, Liga Feminina LFCC Novo Hamburgo, Liga Feminina LFCC Sapiranga, Paróquia N. Sra. Aparecida NH, Paróquia Sagrado Coração NH, Paróquia Santa Terezinha Campo Bom, Paróquia Santo Antônio NH, Paróquia São José NH, Pastoral Cristo Rei Campo Bom, Pastoral da Criança NH, Projeto Criança Cidadã, Projeto Vida.

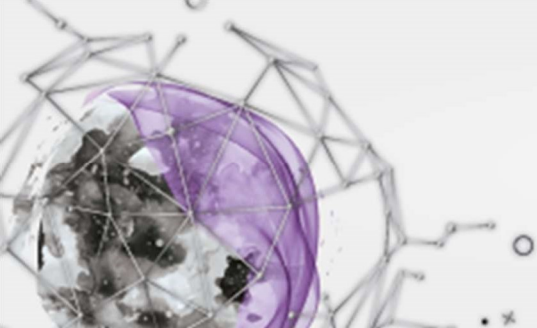
Segundo dados apresentados pela gestão, são distribuídas cerca de 95 toneladas de alimentos ao ano, sendo que em 2017, até o momento da entrevista, haviam sido arrecadados 90 toneladas e distribuídas 89. Mensalmente, 63 entidades são beneficiadas e recebem cerca de 10,5 toneladas de alimentos para suporte e manutenção dos espaços beneficentes.

Conforme constatado na entrevista, o Banco de Alimentos é mantido exclusivamente a partir de doações, precisando contar, em tempo integral, com a boa vontade da comunidade e das empresas da região. O gestor do BARC salienta que, com a atual crise financeira, ações de arrecadação de valores, por exemplo, foram extremamente prejudicadas e não se tornam efetivas como antes. Declara ainda, que o BARC necessita de cerca de R\$ 50 mil ao ano para manter os custos operacionais e que este montante é suprido através de doações e dos eventos realizados ao longo do ano.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada no dia 6 de dezembro de 2017, na sede do BARC, com o gestor da instituição. O questionário semiestruturado foi desenvolvido com o intuito de identificar características de trabalho colaborativo nas ações do BARC. O gestor foi bastante receptivo e enfatizou a importância de estudantes e instituições reconhecerem o trabalho do Banco de Alimentos, o que traz credibilidade e apoio às atividades realizadas.

Quando questionado sobre a metodologia e sistemática de trabalho operacional em todos os locais onde atua o Banco de Alimentos, e se existe uma gestão centralizada ou ela é dividida por cada local de atuação, o gestor deixou claro que existe uma central que dita algumas diretrizes, porém, cada unidade é autônoma em relação à sua própria gestão, realização de eventos, entre outras questões. Citou o exemplo da arrecadação de valores, onde a unidade possui uma conta bancária própria que não possui vinculação com a central. Citou ainda, que entre as unidades, em um primeiro momento, as doações



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

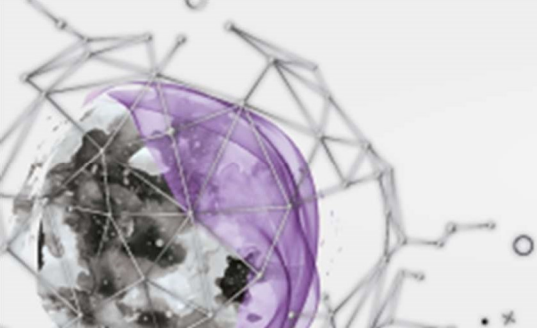
recebidas por uma das sedes não resultam em vantagens para outra, porém, podem ocorrer trocas de alimentos entre unidades, quando necessário. A partir disto, é possível identificar que a rede Banco de Alimentos se caracteriza pelo trabalho colaborativo em rede, pois, segundo Olivieri, 2003, este tipo de trabalho geralmente possui uma estrutura flexível e horizontal.

Posteriormente o gestor foi questionado sobre qual tipo de perfil/profissional é formada a rede e se há uma diversidade de pessoas/profissionais atuando. Declarou que existem dois tipos de pessoas envolvidas, as contratadas e remuneradas e os voluntários. Na maioria dos casos são pessoas com estabilidade financeira/profissional, como por exemplo, o atual presidente que é gerente do Banco do Brasil e encontra-se aposentado. No caso do BARC, há apenas uma pessoa remunerada sendo que os demais são profissionais voluntários que não necessitam dedicar todo o seu tempo à constituição de renda própria. Neste sentido, é importante salientar que em um ambiente confiável de troca e colaboração entre as pessoas, uma característica como a diversidade, por exemplo, pode funcionar como um impulso para uma interação mais rica e criativa; por outro lado, em um grupo dividido em seus propósitos e com elos fracos de confiança, a diversidade pode ser um terreno fértil para conflitos e conseqüente desagregação da rede (Ayres, 2001), sendo assim, no caso do Banco de Alimentos a diversidade é positiva.

Em relação à confiança, foi questionado se o gestor percebe uma ligação entre as pessoas que trabalham no BARC pautada pela confiança. A resposta foi que sim, totalmente, e que há um aspecto muito evidente de empatia e colaboração. As pessoas trabalham porque querem. Citou que as características de empatia e o “querer estar” no local, tornam o ambiente agradável e positivo e criam uma aproximação e cumplicidade entre as pessoas, sendo que o trabalho é sempre realizado com muito bom humor e alegria. Este aspecto evidencia uma característica citada por Olivieri, 2003 que afirma que as dinâmicas de trabalho em rede supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, resultando em um significativo recurso para ações de cunho social (OLIVIERI, 2003).

A próxima questão foi se a rede possui articulações mais amplas, definidas por consenso e demandas dos participantes, e/ou as ações são mais pontuais, coordenadas por pequenos grupos. O gestor explicou que existem ações a nível global, articulações para implantação a nível nacional, mas existem também ações regionais por unidades. Deu o exemplo do Natal do Bem, uma campanha para arrecadação que está sendo realizada a nível estadual, ou seja, todas as unidades aderiram à campanha para arrecadação de alimentos no Natal, porém, cada unidade organiza a sua arrecadação de forma autônoma. Neste sentido, pode-se identificar características de um trabalho colaborativo, sendo que existem, em algum grau, as seguintes variáveis definidas por Brna (1998), como necessárias para as pessoas atuarem em um estado de colaboração: concordar mutuamente para colaborar; ter um objetivo em comum (chegar a um acordo quanto à solução de uma tarefa); manter crenças sobre a meta em comum; manter uma compreensão compartilhada do problema, o que implicará em constante análise dos progressos alcançados (BRNA, 1998).

Em relação às decisões acerca das ações do BARC, o gestor informou que são realizadas pelo comitê gestor, que reúne boa parte das pessoas que formam a diretoria. A diretoria é formada por 9 pessoas a nível executivo, 12 no conselho de administração e 6 no conselho fiscal. Uma parte das pessoas que compõem a diretoria, sendo que todas são



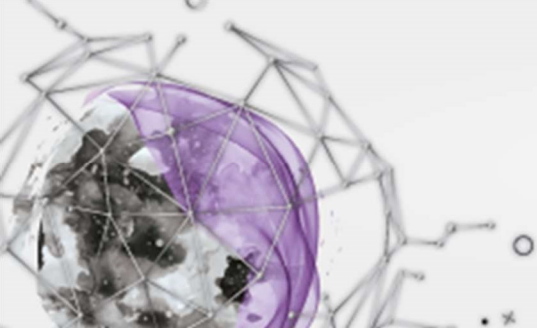
convidadas, mas nem todas são assíduas, formam o comitê gestor que participa das decisões, que na sua maioria são democráticas, porém, a decisão final é do presidente. Além da diretoria e comitê gestor, existem os voluntários que trabalham apenas nos eventos de arrecadação, por exemplo, para o próximo evento já são 190 voluntários confirmados para atuação. Estas questões reforçam que participar de uma rede organizacional vai além de trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente, mas sim, significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhar valores e atuar de forma flexível (FERNANDES, 2004).

Quando questionado sobre se há uma divisão de tarefas definida e qual o critério usado para essa divisão, o gestor informou que há uma divisão clara de tarefas, porém, cada um é responsável pela sua atividade. Explicou que toda a parte operacional é planejada e executada pelo gestor e cada pessoa atuante nas ações é responsável pelas suas atividades. Citou o exemplo do departamento “Mãos que Alimentam”, formado por senhoras com idade acima dos 60 anos, que confeccionam produtos artesanais para comercialização no brechó. Neste caso, existe uma pessoa responsável pelo departamento, que utiliza a estrutura do BARC, porém, possui total autonomia para as atividades do departamento. Citou ainda que existe um diretor de marketing que atua nas ações de divulgação do BARC que também é voluntário.

Em seguida, o gestor foi questionado sobre como é realizada a comunicação (apresentação de relatórios, informativos, etc.) entre os *stakeholders* (conselhos, diretorias, voluntários e parceiros). Informou que ocorrem duas reuniões gerais anuais, uma para definição dos rumos do BARC, normalmente no mês de outubro, e uma para prestação de contas, normalmente no mês de abril. Na reunião de definição dos rumos, é definida a nova presidência a cada dois anos. A comunicação do dia a dia é realizada através de redes sociais, sendo que existia um informativo que era enviado por e-mail, mas foi substituído por uma página no Facebook, sendo mais efetivo desta forma. Além das duas reuniões gerais, ocorrem reuniões bimensais do comitê gestor. Neste sentido, mais uma característica de colaboração em rede é evidenciada, pois, conforme Fernandes (2004) significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhar valores e atuar de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas (FERNANDES, 2004).

Sobre de que forma as sugestões, ideias e avaliações (de fontes internas e externas) são captadas e analisadas pela rede e se geralmente são efetuadas, o gestor informou que existem reuniões semanais promovidas pela central, em Porto Alegre, onde os participantes das unidades regionais têm espaço para troca de ideias e sugestões. No caso do BARC, só há participação na reunião quando se tem alguma sugestão para apresentar. Internamente o BARC recebe as sugestões da comunidade ou outros e convida a pessoa que está sugerindo a apresentar sua ideia na reunião do comitê gestor. A participação da comunidade e a apresentação de sugestões são importantes, pois unem as pessoas por uma causa comum, sendo que as que participam de redes colaborativas sem fins lucrativos buscam fazer sua parte para a construção coletiva de uma sociedade desejada e possível (OLIVIERI, 2003).

Em relação ao planejamento sobre as ações do BARC, se é realizado por um grupo ou uma pessoa e se existe um planejamento estratégico e por quem é realizado, o gestor indicou que muitos dos integrantes do comitê gestor são egressos de empresas que



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

trabalham fortemente com o conceito e programas de qualidade, sendo assim, procuram implantar estas questões no BARC, através do planejamento estratégico. Explicou que no momento estão em processo de refinamento das ideias e sugestões, para que possam iniciar o ano de 2018 com o planejamento fechado. O banco depende visceralmente de doações, sendo assim, é preciso sempre pensar em como se tornar importante para a comunidade e acreditam que ao cultivar valores como a transparência, o voluntariado e do envolvimento, adquirem credibilidade no sentido de buscar o apoio da comunidade. O planejamento é organizado e está sob responsabilidade do gestor, porém, as ideias são definidas por todos. Normalmente é realizado para um ano, pois, por não terem sede própria e sim cedida por um empresário, entendem que ficam limitados a determinados planejamentos por problemas enfrentados, como por exemplo, a dificuldade de armazenamento dos alimentos por falta de climatização, a possibilidade de mudança de sede a qualquer momento, entre outras questões.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

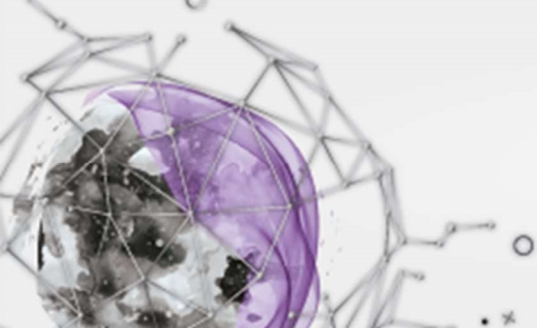
Tendo em vista o objetivo do estudo, o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que foi possível verificar como se dá o trabalho colaborativo no Banco de Alimentos da Região do Calçado. Foi confirmada satisfatoriamente na pesquisa qualitativa realizada com o gestor do BARC, que existe um forte trabalho colaborativo realizado pelos atores da rede e que estas pessoas possuem as características necessárias para que o trabalho colaborativo em rede seja desempenhado de maneira positiva, em que é possível administrar de forma coesa as dificuldades enfrentadas pela rede e assim manter os participantes unidos e interessados em um objetivo em comum que é minimizar os problemas gerados pela fome.

Conforme destacado pelo próprio gestor do BARC, a iniciativa da universidade em realizar pesquisas sobre este tipo de trabalho voluntário é muito importante para a divulgação e fomento destas atividades no meio acadêmico, desta forma o presente estudo traz contribuições para o estudo do terceiro setor, podendo servir como direcionamento para futuros estudos bem como o interesse em integrar redes de colaboração no Terceiro Setor.

Como limitação da pesquisa, deve-se considerar que a mesma foi aplicada somente com um gestor do BARC, não tendo sido possível expandir a entrevista para a presidência e demais parceiros. Sendo assim, sugere-se como indicação para futuros estudos a ampliação da pesquisa contemplando os demais atores e demais unidades que fazem parte da Rede Banco de Alimentos, bem como outras redes de colaboração existentes no Terceiro Setor. Por fim, pode-se destacar a importância do Terceiro Setor, ressaltando a relevância de serem estimulados mais estudos nesta área pela academia.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, Gautam. **The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages**. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. (Mar.2000), pp. 317-343.
- AYRES, Bruno Ricardo Costa. **Os Centros de Voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação**. DataGramZero, Volume 2 - Número 01. Movimentos Sociais, Fev. /2001



SEFIC2018
UNILASALLE

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

22 A 27
DE OUTUBRO

- BRNA, Paul. **Modelos de Colaboração**. Revista Brasileira de Informática na Educação, número 3 – 1998.
- CARRION, Rosinha Machado. **Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 12(2): 237-255, novembro de 2000.
- CORÁ, Maria Amelia Jundurian. **Planejamento e gestão colaborativa**. Revista Pensamento e Realidade, 2014.
- COSTA, Luciana. **A gestão no terceiro setor**. Movimento Brasil Competitivo – MBC, dez/2004.
- FERNANDES, Karina Ribeiro. **Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor**. Rede de informações para o terceiro setor, Vol. 29, jun/2004.
- LEITE, F. T. et al. **A gestão participativa como ciência**. Fortaleza: Unifor, 2002.
- RANJAY GULATI, Ranjay; NITIN NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. **Strategic Networks**. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 21: 203–215 (2000).
- OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan./2003.
- PORTAL ECONOMIA ESTADÃO. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/producao-de-alimentos-e-suficiente-para-resolver-a-fome-no-brasil/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REDE BANCO DE ALIMENTOS. **Produção de alimentos é suficiente para resolver a fome no Brasil**. Disponível em: <<http://www.redebancodealimentos.org.br/Pagina/152/Quem-Somos>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In BARROS, Antonio e DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIDAL, Francisco Antônio Barbosa; COSTA, Denise Pires Basto; COSTA, Sílvia; BRANCO, Isolda Castelo. **Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor**. Anima, Fortaleza, ano 7, n.11, p. 27-42, jan./jul. 2007
- YAMAOKA, Eloi Juniti. **O uso da internet**. In BARROS, Antonio e DUARTE, Jorge. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2006.
- WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. **Gestão Estratégica Organizacional. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011
- YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.