



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# **Terceiro setor e desafios: um estudo com ONGs do Rio de Janeiro que trabalham para as demandas sociais da população LGBT**

**Ricardo Henry Dias Rohm**  
ricardorohm@yahoo.com.br  
FACC / UFRJ

**Samira Loreto Edilberto Pompeu**  
samirapompeu@gmail.com  
IAG / PUC-Rio

**Wandisa Loreto Edilberto Pompeu**  
wandisa.pompeu@ymail.com  
PPGBIOS / UERJ

**Resumo:** Dentro do chamado terceiro setor estão inseridas as organizações não-governamentais (ONGs). Pode-se dizer que as ONGs se destacam pela atuação na solução de problemas sociais que não têm sido bem resolvidos nem pelo Estado tampouco pelo mercado. Tendo em vista que um de tais problemas sociais é a homofobia, refletida em falta de segurança pública, carência de políticas para saúde, educação, demanda por direitos para a população LGBT, a presente pesquisa foi delimitada para o caso de duas ONGs LGBTs situadas no Rio de Janeiro. O referencial teórico apresenta os principais conceitos e definições ligadas ao tema do terceiro setor e a gestão de ONGs, assim como principais dificuldades apontadas na literatura sobre sua gestão que nortearam a elaboração do roteiro de entrevista. Também apresenta a ligação da relação entre ONG e governo e ONG e empresa, aprofundando uma reflexão sobre a atuação da área da área responsabilidade social. Neste sentido, o estudo objetivou identificar as principais dificuldades encontradas na gestão dessas ONGs, mais especificamente, analisar de que forma a homofobia presente na sociedade poderia interferir nos projetos e ações de tais organizações mediante o método do estudo de caso. Foram identificados problemas ligados, principalmente, à dificuldade de captação de recursos financeiros, mas também à qualificação do pessoal, sobrecarga de tarefas e obstáculos para promoção de eventos de combate à homofobia limitando a potência de atuação dessas ONGs. Apresentamos também uma reflexão ao final do trabalho sobre a formação instrumentalizada do administrador. Os resultados apresentados podem ser úteis para a formação de políticas governamentais que contemplem estas ONGs, bem como para que a área de responsabilidade social das empresas possa

também levar em conta a carência deste segmento da sociedade ao saber por onde passa as dificuldades de gestão de tais organizações que trabalham para o movimento social LGBT.

**Palavras Chave: Terceiro setor - ONG - LGBT - -**



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Em meio às inúmeras mudanças do cenário social, o terceiro setor emerge no Brasil como expressão de um contexto no qual: o espaço público está cada vez mais esvaziado; a reivindicação de direitos torna-se um emblema para cada vez mais pessoas; o Estado é percebido como ineficiente no atendimento às demandas sociais; surgem cada vez mais organizações que representam a insatisfação de grupos excluídos; a sociedade civil ganha destaque na articulação com a ordem estatal e a noção de responsabilidade social se sobressai e passa a abarcar um número crescente de segmentos da sociedade (CALEGARE e SILVA Jr, 2009).

As Organizações Não-Governamentais (ONG) se destacam pela atuação na solução de problemas sociais que, por sua vez, não têm sido resolvidos satisfatoriamente pela governamentalidade do Estado, tampouco contemplados pelo mercado capitalista por seu arbítrio e seletividade perversos (ROHM, 1996).

Toda sociedade é um conjunto econômico, político, social e cultural situado em um dado contexto espaço-temporal. Se a sociedade pode ser o lugar de algumas características socioculturais comuns, de algumas especificidades sociopolíticas, de união em volta de símbolos coletivos que conferem coesão à identidade social, ela ao mesmo tempo fixa o quadro de conflitos, de tensões e de mudanças identificáveis isoladamente (CHANLAT, 1996). O nível da sociedade abarca, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, uma vez que a sociedade é sentido, domínio e condição do sentido: se a ordem organizacional exerce um papel na construção da ordem societal, a ordem social perpassa de uma forma ou de outra a ordem organizacional (CHANLAT, 1996).

No sistema social, segundo Fleury (2000), coexistem grupos de maioria e minoria sendo os primeiros qualificados como os formados por pessoas que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e poder em relação aos outros. Dentre todas as minorias, pode-se dizer que as pessoas LGBT são extremamente perseguidas e odiadas na sociedade brasileira (MOTT, 2000). No contexto da diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o das pessoas homossexuais como consequência do heterossexismo e da homofobia (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006) presentes na sociedade.

No caso da população LGBT, a luta pela visibilidade de seus direitos é uma urgência. Afinal, no Brasil, apenas no ano de 2014, uma pessoa LGBT – lésbica, gay, bissexual, travesti e transgênera - foi assassinada a cada 27 horas, num total de 326 pessoas LGBTs assassinadas segundo o relatório do Grupo Gay da Bahia (GGB, 2015) por conta da homofobia. A homofobia pode ser caracterizada como a hostilidade psicológica e social, ou ódio, contra pessoas que se presumem desejarem pessoas de seu próprio sexo ou que tenham relações sexuais com elas - estendendo-se também contra pessoas que não se conformam com o papel de gênero socialmente pré-determinado para seu sexo biológico (BORRILLO, 2001).

Neste contexto, em face a falta de políticas públicas, leis, direitos no que diz respeito ao segmento LGBT, organizações não governamentais do movimento LGBT brasileiro também buscam suprir as demandas sociais não apoiadas pelo governo como por exemplo, demandas ligadas a questão da segurança pública (MELLO, AVELAR e BRITO, 2014), à educação para a diversidade (JÚNIOR e MAIO, 2014) entre outras.

É neste cenário de não apoio governamental, assassinatos LGBTs, ausência de políticas educacionais que refletem a homofobia na sociedade brasileira que este estudo está inserido, bem como suas organizações. Afinal, para apreender a realidade humana nas organizações não se pode separar o nível organizacional do social: o nível dos indivíduos, da



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



interação entre eles, da organização, da sociedade e do mundo, cada um é indissociável um do outro e estão estritamente relacionados entre si (CHANLAT, 1996).

Assim, parte-se do pressuposto de que a homofobia presente na sociedade brasileira - na qual as organizações não governamentais estão inseridas - pode dificultar a gestão dessas ONGs. Dessa forma, o presente estudo objetiva identificar de que forma a homofobia presente na sociedade poderia interferir nos projetos e ações de tais ONGs na luta por direitos civis e humanos para a comunidade LGBT, bem como, a visibilidade que lhes é negada.

As organizações não-governamentais desse estudo foram escolhidas dentro da cidade do Rio de Janeiro, pelos critérios de visibilidade e antiguidade no envolvimento com a causa LGBT assim como por acessibilidade e disponibilidade de concessão de entrevistas. Na pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores por meio de um roteiro de entrevistas com perguntas abertas os quais foram analisadas na sessão de análise dos resultados. Por fim, algumas considerações finais e reflexões sobre os resultados encontrados também são apresentados.

## **2. O TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE ONG: CONCEITOS GERAIS**

De acordo com Montaña (2003), o termo “terceiro setor” é construído a partir de um recorte social em esferas sendo estas: o Estado enquanto “primeiro setor”, o mercado sendo o “segundo” e a sociedade civil representada pelo “terceiro setor”. O conceito de terceiro setor, na qual são classificadas as ONGs, inclui as organizações que, embora privadas, perseguem fins públicos e são organizações que procuram não se submeter nem à lógica do mercado nem à do governo (VERGARA e FERREIRA, 2005).

Segundo Montaña (2003), o terceiro setor teria aparecido buscando solucionar um problema de dicotomia entre o público e o privado. O conceito acerca deste setor se expande especialmente nas décadas de 80 e 90, a partir aparentemente da necessidade de superação da dualidade entre público e privado bem como na equiparação público e estatal.

Ou seja, na realidade brasileira, as organizações do terceiro setor atua nem uma faixa difusa que está igualmente distante do setor público e do privado, ainda que exercendo atividades que poderiam estar elencadas entre os deveres do Estado - como educação, saúde pública e assistência social -, ao mesmo tempo a funções que, teoricamente, deveriam ser responsabilidade de agentes sociais e econômicos - como geração de emprego e renda, formação e desenvolvimento profissional (FISCHER e FALCONER, 1998). Historicamente, o terceiro setor brasileiro começa a se esboçar como:

um conjunto organizacional diferenciado, no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, que iam desde a mobilização civil para assegurar direitos/ou para canalizar reivindicações, até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população. [...] seguindo múltiplas tendências ideológicas, ele já nasceu com um componente de “politização” que, praticamente substituiu o componente filantrópico do Setor nos Estados Unidos (FISCHER e FALCONER, 1998: 14-15).

Para Mello e Valadão Junior (2008), as atividades relativas ao terceiro setor estão ligadas principalmente ao trabalho voluntário bem como àquelas com fins associativos. Em suma, são ações que emergem da sociedade civil com o objetivo de gerar o bem comum.

Por sua vez, o termo ONG surgiu após a segunda Guerra mundial, consagrado pelos países fundadores das Organizações das Nações Unidas, inserindo-o no artigo 71 da Carta das Nações Unidas, que restringia suas atuações à esfera de competência do Conselho



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Econômico Social (CALEGARE e SILVA Jr, 2009). No Brasil, embora fizesse parte desde a década de 70, o termo foi polpularizado após a conferência Rio-92, juntamente de termos como desenvolvimento sustentável e outros que fizessem alusão à participação social em torno da temática do desenvolvimento (CALEGARE e SILVA Jr, 2009).

Diversos dirigentes de ONGs e estudiosos defendem a existência de uma significativa distinção entre tais organizações e as entidades filantrópicas: enquanto a filantropia estaria ligada a uma ação altruísta e desprendida, as ONGs, por sua vez, teriam como proposta a promoção não da filantropia, mas do desenvolvimento social - ação tradicionalmente atribuída ao primeiro setor (VERGARA e FERREIRA, 2005). Os entrevistados da pesquisa dos referidos autores consideram que as verdadeiras ONGs são as que auxiliam a sociedade a buscar alternativas de desenvolvimento e de superação de suas mazelas sociais. Além disso, que a representação social de ONGs muitas vezes está ligada a ideias de conotação positiva como: “ajuda, sociedade, ação social, solidariedade, organização, ação prática, defesa de interesses, participação alternativa” (VERGARA e FERREIRA, 2005:1154).

Conforme destacam Vidal et al. (2006), observar a relação ONGs-Estado é relevante, uma vez que as ONGs estão, por um lado, cada vez mais envolvidas na formação de políticas públicas e, por outro, são vistas como assumindo as responsabilidades sociais que o Estado estaria abandonando.

Tendo em vista que as ONGs têm desempenhado atividades de interesse público com um nível de eficácia muitas vezes não encontrado em atividades estatais, diversas empresas que desejam investir parte de seus lucros na criação de uma imagem socialmente responsável têm estabelecido parcerias com ONGs para a implementação de projetos de interesse da comunidade (VERGARA e FERREIRA, 2005).

## 2.1. A LIGAÇÃO ONG-EMPRESA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Assim, levando-se em consideração as parcerias entre empresas e ONGs, vale a pena aqui aprofundar os conceitos relativos ao tema da responsabilidade social – área das empresas que muitas vezes está ligada a tal parceria. Pode-se dizer que, de acordo com Soares (2004), o movimento da responsabilidade social corporativa caracteriza-se por uma proposta de retomada das questões éticas tanto internamente nas organizações como no seu relacionamento com o público externo – os chamados *stakeholders* - sejam eles consumidores, clientes, fornecedores, Governo e acionistas.

Neste contexto, as organizações, a partir de uma postura dita socialmente responsável, empreendem ações que incluem as parcerias com o terceiro setor, programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio-ambiente, além da instituição de códigos de ética almejando a regulamentação da conduta de seus membros (SOARES, 2004).

Tem-se observado, no entanto, que por trás de um discurso que deixa transparecer apenas as boas intenções e motivações socialmente admissíveis, existem outras razões que levam as empresas a aderirem ao movimento social – razões essas que nem sempre são assumidas publicamente - ou mesmo contradições entre o que as organizações pregam sobre as ações ditas sociais e as suas práticas (SOARES, 2004).

Há autores que advogam que a responsabilidade social corporativa é apenas mais uma estratégia das empresas para alcançar o lucro (ANDRADE, GOSLING e XAVIER, 2010). Segundo os referidos autores, este ganho, todavia, não se dá diretamente no âmbito financeiro, mas principalmente na constituição de uma reputação positiva. Ou seja, as empresas buscariam a responsabilidade social corporativa como forma de reforçar suas marcas, como uma estratégia mercadológica.



De fato, a pesquisa empírica realizada por Carvalho e Medeiros (2013) evidencia que, por trás do discurso oficial, existem razões estritamente instrumentais que levam as organizações a aderirem ao movimento pelo social – razões que nem sempre são assumidas publicamente. As empresas buscam cumprir requisitos legais, garantir legitimidade perante a sociedade, divulgar seus produtos, associar seus nomes a eventos socialmente bem vistos e até mesmo educar clientes atuais e potenciais para utilizar seus produtos ou serviços com o menor desperdício e o maior retorno possível (CARVALHO e MEDEIROS, 2013).

Assim, se a área de responsabilidade social das empresas possui também o lado da busca do benefício da própria empresa e não necessariamente a comunidade que a cerca.

## 2.2. O ESTADO E OUTRAS ARTICULAÇÕES COM ONGs

Se as empresas possuem critérios de projetos de responsabilidade social que favoreçam suas imagens corporativas, o Estado também não está isento de uma escolha seletiva em relação a que ONG ajudar a existir ou não. Montañó (2003) apresenta uma questão relevante sobre as possíveis parcerias das ONGs com o Estado, o que pode ser visto como uma possível dificuldade em sua gestão. Segundo o autor, O Estado, ao estabelecer parceria com determinada ONG e não com outra, ao financiar uma e não outra, ou mesmo ao destinar recursos a um projeto, e não a outro, desenvolve uma tarefa seletiva, dentro e a partir da política governamental, o que leva tendencialmente à presença e permanência de certas ONGs em detrimento de outras, e determinados projetos em detrimento de outros, ou seja, privilegiando aqueles selecionados pelo(s) governo(s).

Assim, há de se levar em conta a existência de critérios tendenciosos e seletivos por parte do Estado ao decidir qual ONG financiar ou não, para qual ONG deve ser destinados recursos para seus projetos de acordo com política governamental do Estado. Isto pode conduzir a presença e permanência de determinadas ONGs, conforme ressaltou Montañó (2003).

Resultante da análise de Silva (2010) sobre perspectiva histórica acerca da gestão, legislação e fontes de recurso no terceiro setor brasileiro, a figura a seguir ilustra essas e outras articulações:

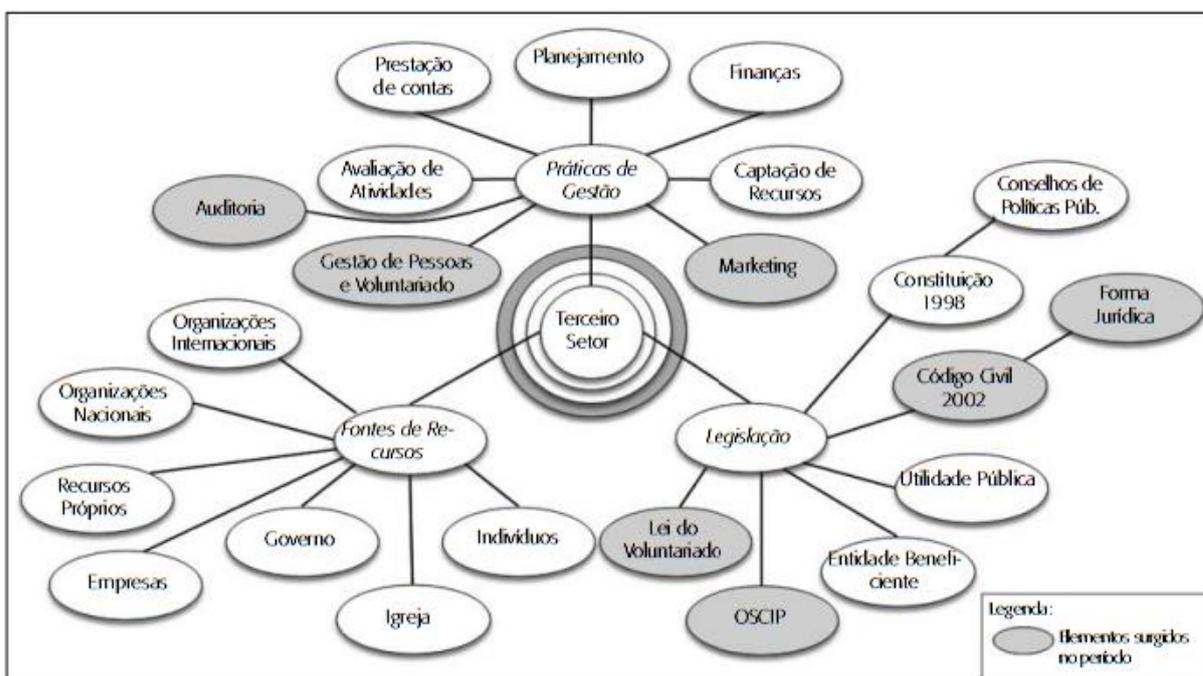


Figura 1: Configuração do terceiro setor no início do século XXI.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Fonte: Silva (2010).

Ou seja, o terceiro setor – no qual se inserem as ONGs – de acordo com Silva (2010), articula-se com práticas de gestão interna, a legislação e fontes de recursos.

As práticas de gestão, segundo o autor, incluem: o marketing, a captação de recursos, finanças, planejamento, prestação de contas, avaliação de atividades, a auditoria, a gestão de pessoas e o voluntariado.

Por sua vez, a legislação está ligada: à lei do voluntariado, à OSCIP, à entidade beneficente, a utilidade pública, ao código civil, à constituição e aos conselhos de políticas públicas.

Já, as fontes de recursos englobam: os indivíduos, a igreja, o governo, as empresas, os recursos próprios, as organizações nacionais e as organizações internacionais.

### 2.3. DESAFIOS NA GESTÃO DAS ONGs

Com relação aos desafios que tais organizações possuem, segundo Mello e Valadão Júnior (2008), as organizações do terceiro setor enfrentam dificuldades que em muitos casos não se diferenciam de outros tipos de organizações, tais como a sustentação financeira, a manutenção e/ou ampliação dos serviços ou produtos, a concorrência bem como a profissionalização da mão-de-obra.

Há também outros desafios específicos das organizações deste setor: se, por um lado, a gestão deve promover o seu crescimento e a sua sustentabilidade – muitas vezes por isso utilizando ferramentas gerenciais elaboradas para o setor privado -, por outro, o profissional que trabalha nestas organizações não pode se perder dos valores que norteiam tais entidades, deve sustentar-se nos valores próprios dessas entidades (MELLO e VALADÃO JÚNIOR, 2008). Desta forma, nem sempre é fácil atender a metas de produtividade exigidas pelos financiadores ao mesmo tempo em que cumprem os valores da solidariedade com recursos escassos.

Outra questão desafiadora, levantada por Fischer e Falconer (1998) no contexto da gestão das ONGs é relativa a postura das entidades financiadoras internacionais. Estas, segundo os autores, nos últimos anos adotam critérios mais rígidos como a contrapartida financeira das ONGs, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação do retorno quantificável na aplicação dos recursos.

A atração de voluntários para trabalhar em tais organizações bem como a manutenção de tais pessoas também é um desafio neste contexto (MARTONE e GIL, 2006).

No que tange a pesquisa de campo realizada por Martone e Gil (2006) em ONGs do ABC paulista, percebeu-se que a maior dificuldade de gestão encontrada pelos gestores de tais organizações era a captação e gestão de recursos. Mesmo em organizações que possuíam um forte vínculo com o poder público, ainda assim seus recursos não se apresentaram como suficientes para a manutenção das operações das ONGs como deveriam ser, muito menos para atender aos seus projetos futuros. Outros desafios encontrados em campo pelos autores foram: o estabelecimento, implementação e monitoramento do planejamento estratégico, a ausência de alguém ligado a área de marketing responsável por divulgar e promover os projetos das organizações.

Teixeira (2004), aponta a existência de dificuldades, além da obtenção de recursos, relativas à busca de apoio institucional, à criação de um corpo efetivo de voluntários e a falta de apoio da população a questões consideradas polêmicas.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Além disso, o autor ressalta que, com o aumento da complexidade das suas atividades, aliado à ausência de modelos de gestão adequados, as organizações de natureza social acabaram por desenvolver estilos próprios de gestão, certas vezes na base da “tentativa e erro”- o que fez com que muitas tivessem que enfrentar dificuldades para a realização de tarefas administrativas

Assim, partindo-se de tais dificuldades apontadas pela literatura administrativa, elaborou-se um roteiro de entrevistas que norteou a pesquisa que terá maiores detalhes do percurso metodológico esclarecidos a seguir.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

A pesquisa qualitativa orienta o presente estudo, empregando-se o método do estudo de caso. Espera-se mediante a escolha de uma pesquisa de natureza qualitativa o aprofundamento da compreensão da realidade das organizações escolhidas.

Segundo Goldenberg (2007), o propósito dos métodos que priorizam os pontos de vista dos indivíduos entrevistados é o de: “compreender as significações que os próprios indivíduos põem em prática para construir seu mundo social”. Partindo-se do pressuposto de que a realidade social só aparece segundo a forma pela qual as pessoas veem o mundo, para a autora, o meio mais adequado para captar a realidade é aquele que propicia ao pesquisador ver o mundo através dos olhos dos pesquisados. Por isso foi escolhido nesta pesquisa o método do estudo de caso.

De acordo com Gil (1999), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita o seu conhecimento amplo e detalhado. Esta é a vantagem do método quando comparado a outros, especialmente os quantitativos.

Para tanto, foram escolhidas duas ONG LGBT segundo os critérios de antiguidade e visibilidade.

Para esta pesquisa, a construção do *corpus* teve como critério a disponibilidade dos gestores para receber a pesquisadora e relatar, em profundidade, os conflitos e obstáculos encontrados na gestão dessas ONG bem como foram escolhidas pessoas que pudessem representar a respectiva ONG, ocupando uma posição de liderança, por exemplo e a conhecesse bem.

Foi utilizado um roteiro de entrevistas com perguntas abertas e semiestruturado elaborado com base nas principais dificuldades de gestão que a literatura sobre ONG aponta. As entrevistas foram transcritas, gerando um documento de 39 páginas. Paralelamente, foi realizado um levantamento de informações por meio de seus sites na *web*, jornais e documentos elaborados por estas organizações.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1. COLETIVO DE LÉSBICAS DO RIO DE JANEIRO - COLERJ**

##### **4.1.1. DESCRIÇÃO GERAL**

O COLERJ foi criado em 1996 por um grupo de lésbicas negras. Historicamente, destacam-se como suas principais realizações: o primeiro seminário nacional de lésbicas (SENALE) em 96 e a participação direta na formulação da lei municipal 2475/96 que proíbe a discriminação em virtude da orientação sexual em estabelecimentos comerciais, industriais e repartições públicas municipais. Atualmente o SENALE é feito em todo o Brasil, sendo o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



primeiro um marco histórico no movimento LGBT brasileiro, afinal por conta da ocorrência deste evento, o dia 29 de agosto tornou-se o dia nacional da visibilidade lésbica.

A entrevista foi realizada com a Coordenadora Geral do grupo que também exerce a função de Captadora de Recursos. Ela trabalha na ONG há 8 anos.

O objetivo do grupo é o de tentar organizar e unir politicamente mulheres lésbicas que não possuem um lugar de referência, um espaço de discussão. O COLERJ funciona também como um veículo para canalizar as questões específicas destas mulheres. Sua maior busca é por visibilidade. Isto porque, a Coordenadora acredita que quando uma lésbica tem visibilidade ela tem instrumentos para reivindicar direitos políticos.

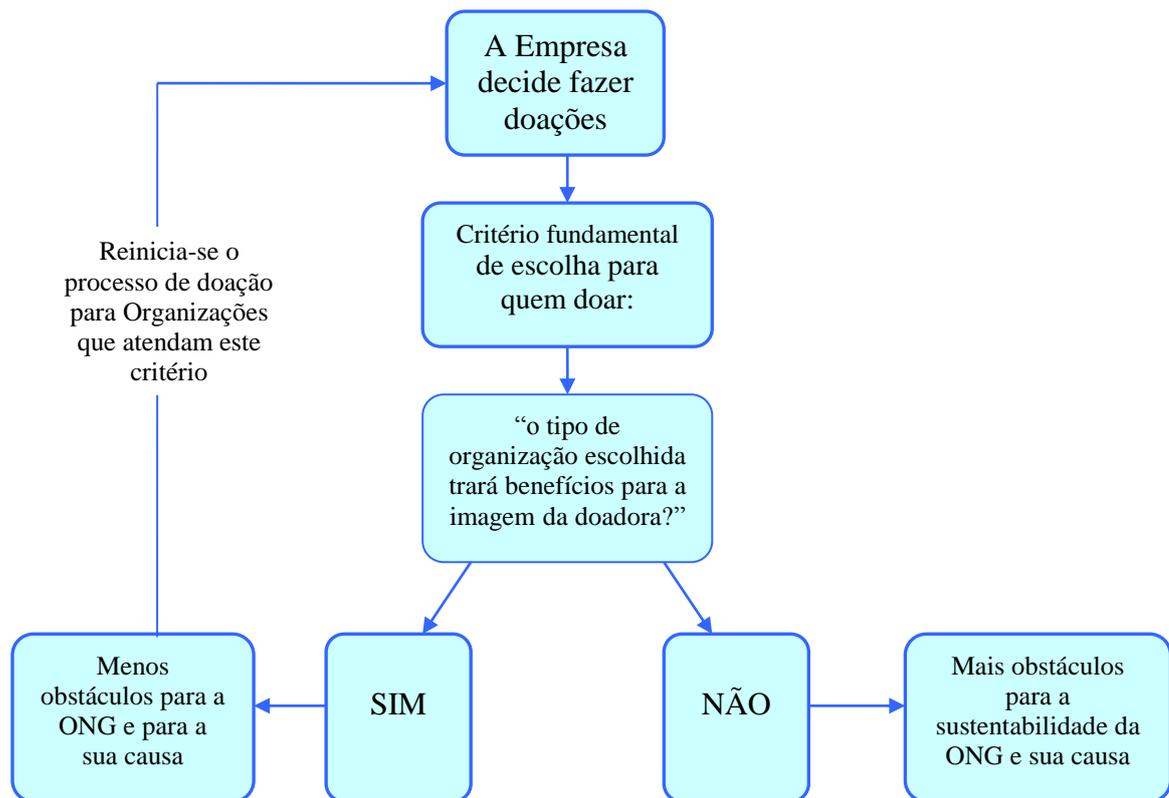
Para alcançar seus objetivos, atualmente o COLERJ realiza projetos político-culturais como concursos literários, oficinas temáticas (como por exemplo, lésbia e trabalho, lésbica e saúde) e seminários sempre com temáticas que digam respeito às mulheres homossexuais.

#### 4.1.2. DINÂMICA DO FUNCIONAMENTO DA ONG E SEUS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS RELATADOS

Quando perguntada sobre as possibilidades de obtenção de recursos financeiros que sustentam a ONG a primeira resposta da Captadora de Recursos é: “bom, o setor privado nem pensar, né? Porque você não vai encontrar nenhuma empresa que queira associar seu nome a um programa de lésbicas”.

Em outras palavras, quando uma ONG recebe uma doação, a contrapartida que espera-se dela, em geral, é projetar o nome do doador por meio de agradecimentos públicos, por exemplo. Isto, no geral, é um ganho para a empresa que o faz, pois tem sua imagem corporativa valorizada como sendo uma organização ética e/ou socialmente responsável- o que pode ser valorizados pelos acionistas na hora de escolher de quem comprar as ações. Entretanto, ao se tratar de uma ONG de mulheres homossexuais, explicitar esta ajuda não tem valor, pois a sociedade homofóbica não reconhece a relevância deste auxílio.

Outro exemplo nesta perspectiva fornecido pela entrevistada é que as grandes empresas privadas hoje possuem sua própria fundação e já lançam editais dizendo o que desejam financiar. Não por acaso, segundo a entrevistada, grande parte dos editais que financiam ONG são hoje direcionados para questões relativas ao meio-ambiente, deficientes, crianças com problemas de saúde e pessoas que vivem em situação de pobreza. Ou seja, nota-se que a ajuda por si só a um grupo oprimido não é o mais relevante na decisão de uma empresa, mas sim qual grupo será ajudado e se esta doação traz, também, um retorno positivo para a sua imagem corporativa.



**Figura 2:** Processo de decisão de financiamento e seus impactos.  
Fonte: Elaboração própria.

Tem-se, portanto, um primeiro entrave na gestão desse tipo de ONG que é na hora de obter auxílios financeiros. O governo também não é visto como uma boa fonte de auxílios financeiros. Ela sugere que interessados naveguem no site do governo Sincov “<https://www.convenios.gov.br/siconv/>” onde há a lista dos editais e suas finalidades e revela a existência de diversos grupos a quem são destinados os auxílios e nenhum específico para o segmento LGBT à época da realização da entrevista. Para superar este desafio, a entrevistada buscava entrar em áreas correlatas para ter chances de concorrer ao financiamento.

A carência de financiamentos gera outros impactos na gestão. Por exemplo, a organização possui sete pessoas fixas trabalhando lá no momento sendo que a equipe pode aumentar ou diminuir de acordo com o financiamento que elas obtêm.

Além disso, a entrevistada percebe a dificuldade de terem pessoas capacitadas para desenhar os projetos na ONG e nota-se a sobrecarga de funções em uma mesma pessoa (ela, como foi descrito anteriormente, exerce duas funções). O excesso de tarefas em uma mesma pessoa obstaculiza a ONG a concorrer a todas as ofertas de editais. A entrevistada afirma que há oportunidades que são perdidas por não se poder contratar pessoas suficientes para o COLERJ. Outras limitações por falta de recursos financeiros são: o espaço físico menor do que gostariam e uma quantidade de projetos e eventos realizados em número menor do que a ONG deseja. A figura a seguir sintetiza esta perspectiva:



**Figura 3:** Dificuldades cíclicas enfrentadas pelo COLERJ.  
Fonte: Elaboração própria.

A homofobia também atua como barreira para a concretização dos objetivos na medida em que há limitações para a ONG divulgar seus ideais e eventos por meio da publicidade e propaganda.

Para além da implicação da falta de financiamentos na gestão da ONG e a homofobia da sociedade, outro aspecto relevante explicitado pela entrevistada foi a dificuldade de administrar uma organização que não é a prioridade de formação das faculdades e dos desejos dos estudantes. Por exemplo, hoje não há nenhum(a) Administrador(a) no COLERJ e que exerce funções que caberiam a um(a) Administrador(a) é a entrevistada – que tem graduação e é doutoranda em sociologia.

A entrevistada atribui esta falta de pessoas com formação em Administração nas ONG ao direcionamento mercadológico para o qual a maioria destas faculdades guia seus alunos. E isto implica diretamente na primeira dificuldade central levantada. Há editais que frequentemente dão bônus nas pontuações de projetos de ONG que possuem Administradores, o que faz diferença na hora de escolher para quem vai o financiamento.

Além disso, a presença de Administradores sem uma visão holística elaborando editais de um lado e a ausência dos mesmos nas ONG para respondê-los causa um hiato de difícil solução. Em quase todos os casos os editais exigem respostas de caráter quantitativo em relação à avaliação dos resultados dos projetos que financiaram. Porém, no caso de uma ONG que busca o combate à homofobia, isto é quase impossível de quantificar ou avaliar com dados objetivos. E uma avaliação positiva, mostrando que houve muitas mudanças por conta do financiamento recebido, faria grandes diferenças na hora de mantê-lo para um novo projeto ou para o exercício do ano seguinte.

De fato, na pesquisa realizada por Assumpção e Campos (2011) sobre avaliação de projetos em ONGs da Grande Florianópolis, os autores acreditam que uma avaliação é mais desafiadora quando nela são levados em conta aspectos como equidade, participação, empoderamento e impacto da intervenção do que critérios puramente objetivos tais quais economia ou eficiência.

A gestora entrevistada levanta uma questão interessante: falta nos cursos universitários em geral, a educação voltada para uma visão mais holística do ser humano. Ela percebe que o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



meio acadêmico não prepara o estudante para estar na sociedade e olhar todos seus diversos segmentos de uma forma horizontal, sem discriminar, sem hierarquizar. Acredita que a raiz deste problema está na educação e que urge a reformulação da grade curricular em que sejam inclusos cursos de direitos humanos para todas as faculdades. “Em uma sociedade plural como é a brasileira, é impossível que o estudante não saia com a visão do que é ser negro, do que é ser mulher, do que é ser gay”, conclui.

## 4.2. GRUPO ARCO-ÍRIS - CIDADANIA LGBT (GAI)

### 4.2.1. DESCRIÇÃO GERAL

O Grupo Arco-Íris foi fundado oficialmente em 1993, sendo hoje uma ONG que possui a missão de:

atuar como referência na promoção da auto-estima e cidadania de LGBT, visando à transformação da sociedade por meio de ações de desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento, mobilização comunitária e defesa dos direitos humanos, para o exercício da livre orientação sexual e identidade de gênero (GAI, 2015: 1).

Nesse sentido, a instituição atua unindo-se a diversos atores sociais, no processo de elaboração, fiscalização e avaliação de políticas públicas bem como na apresentação e discussão de projetos de lei que reconheçam e garantam a cidadania LGBT. O grupo está fortemente empenhado na aprovação do projeto de lei PLC 122/2006 que torna crime a homofobia e a discriminação por identidade de gênero. No histórico do grupo, destacam-se algumas leis contra homofobia que nas quais a ONG atuou diretamente na aprovação como: Lei Estadual Nº 3406/2000 – determina sanções às Práticas Discriminatórias em razão da orientação sexual em estabelecimentos comerciais e órgãos públicos no estado do Rio de Janeiro; Lei Municipal Nº 3.786/2002 – estende o direito de pensão a companheiros (as) de servidores (as) públicos homossexuais do município do Rio de Janeiro; Lei Estadual Nº 215/2007 – estende o direito de pensão a companheiros (as) de servidores(as) públicos homossexuais do estado do Rio de Janeiro

Assim sendo, buscando a visibilidade deste segmento não-heterossexual e principalmente como ato político, uma das principais realizações de destaque desta ONG é a Parada do Orgulho LGBT do Rio de Janeiro.

A entrevista foi realizada com a diretora sociocultural do grupo, que também exerce a função de coordenadora do projeto “Laços e Acasos”, voltado para mulheres lésbicas e bissexuais. Ela trabalha no GAI desde 2008.

### 4.2.2. DINÂMICA DO FUNCIONAMENTO DA ONG E SEUS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS RELATADOS

Dentre as temáticas focais que norteiam o trabalho do Grupo Arco-Íris estão: Direitos Humanos, *Advocacy*, qualidade de vida e a busca da promoção da cidadania da população LGBT. Cabe mencionar que *Advocacy* pode ser definido como: “o uso estratégico das informações para democratizar as relações desiguais de poder e para melhorar a condição daqueles que vivem na pobreza ou que são discriminados de diversas formas” (Roche, 2002:231). Concomitantemente, a organização faz pressão política junto a órgãos governamentais, municipais e federais no estímulo da criação de políticas públicas para essa população e a garantia de direitos desse indivíduo. A inclusão desta pessoa na sociedade e o respeito à livre orientação sexual destacam-se como seus principais valores.

Atualmente a ONG conta com dois projetos financiados pela fundação Holandesa Schorer. Esses projetos são o “Entre Garotos” e o “Laços e Acasos”. Busca-se com ambos o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



empoderamento da juventude como renovação do movimento LGBT, formação de lideranças e prevenção planejada do HIV/ Aids.

Com relação ao evento político de destaque realizado pelo Grupo Arco-Íris – a Parada do Orgulho LGBT – a entrevistada relata que há empresas que realizam financiamentos, porém solicitam que a ONG não divulgue esta ação. Isto porque, como explicitado anteriormente, as empresas temem receber represálias, boicotes da sociedade aos seus produtos e serviços, não desejando, portanto, estarem diretamente associadas. Antes que fizéssemos qualquer pergunta subsequente, a entrevistada explicou que acredita que as empresas prefiram associar seus nomes a outras causas, dificilmente à LGBT.

Outra dificuldade encontrada para a realização da para LGBT é devido às múltiplas exigências que são feitas e refeitas pelos diversos órgãos que, de uma forma ou de outra, fazem parte do evento. Dentre eles encontram-se: a polícia militar, a guarda municipal, a polícia civil, bombeiros, Rioluz, tráfego urbano, associação de moradores de Copacabana.

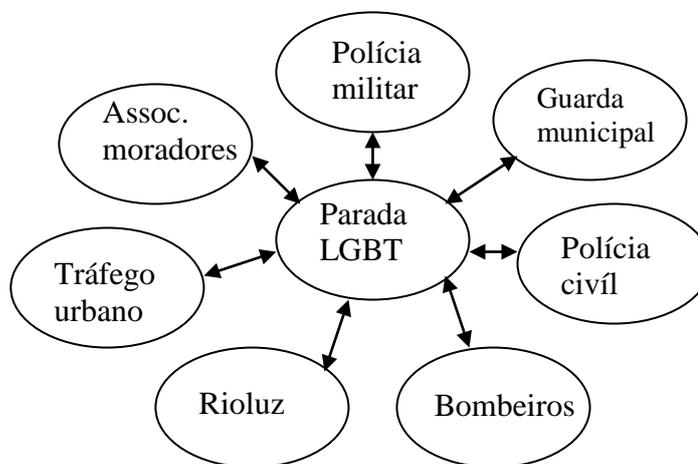


Figura 4: Grupos de negociação para realizar a Parada LGBT  
Fonte: Elaboração própria

Ainda que a Parada do ano da presente entrevista só ocorresse em outubro, a entrevistada conta que foi preciso realizar reuniões desde o mês de julho do mesmo ano para que a ONG pudesse negociar as exigências e entrasse em acordo com os outros órgãos.

Alguns destes levantam a questão de que a Parada incomoda por conta do barulho; outros reclamam das pessoas que se beijam no fim do evento ou após na praia. Questionam o volume do som, sugere-se que diminua o tempo de duração, exige-se que a organização possua um alto número de seguranças particulares para a realização da Parada. Na verdade, com sua experiência de ativismo, a entrevistada percebe que, por ser um evento político único e de altíssima visibilidade a um grupo vítima de intolerância, muitas dessas questões possuem como plano de fundo a homofobia, pois o que se deseja em certos casos, é que não seja realizada a Parada e mantenha-se o estado de exclusão da população LGBT.

Para tentar mudar este cenário de exclusão, a ONG busca educar a população contra a intolerância ao grupo LGBT procurando estar presente em escolas e universidades. Tal busca, todavia, não é sem barreiras. A Diretora Sociocultural explica que, não é raro, ao levarem materiais educativos de cidadania LGBT para tais instituições de ensino e/ou postos de saúde; bem como ao se oferecerem para promover eventos anti-homofobia como teatros-fórum, há gestores que proíbem esta presença na instituição. Mais uma vez, percebe-se a homofobia como entrave na execução plena de seus objetivos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Em relação à adequação do funcionário da ONG ao cargo que exerce, a Diretora firma que algumas pessoas trabalham na área em que são formadas, porém outras não. Ela cita alguns casos extremos de desconexão entre a formação e a função que exerce, como o caso de um auxiliar técnico que trabalha como tesoureiro, ou ainda um auxiliar de enfermagem que exerce a função de diretor financeiro. Isto porque boa parte do quadro de funcionários da ONG é formada por voluntariado e nem sempre se encontram voluntários das funções que se fazem necessárias (como um captador de recursos, por exemplo, a época da entrevista não existia ninguém com esse encargo). Menos ainda há auxílios financeiros de empresas ou do governo para a contratação de tais profissionais. Neste contexto, procura-se não sobrecarregar os funcionários mas, às vezes, por conta da alta demanda de tarefas, isto acaba ocorrendo e uma pessoa pode exercer mais de um papel dentro da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar quais são os desafios encontrados por ONGs LGBTs em sua gestão ao imaginar a possibilidade de que a homofobia da sociedade seria um fator a mais nas barreiras encontradas. De fato, confirma-se o pressuposto inicial ao verificar que as escolhas dos auxílios financeiros por parte da iniciativa privada ou do Estado não são aleatórias, privilegiando-se outros grupos que não as ONGs que trabalham para a questão LGBT. É preciso recorrer, nos casos das ONGs analisadas, a auxílios de entidades financiadoras internacionais, dada a carência de recursos brasileiros.

Com isto gera-se uma cadeia de outras dificuldades como a limitação do tamanho das sedes das ONG, bem como a criação de um *gap* entre a quantidade de projetos e eventos que gostariam de realizar e o que se realiza de fato, limitando a potência do trabalho que poderia ser realizado pelas ONGs assim como a amplitude de intervenção social que poderia vir delas.

Além das dificuldades ligadas aos recursos financeiros, foram verificadas dificuldades no que diz respeito aos(as) trabalhadores(as) das organizações que, por falta de pessoas qualificadas para uma função específica, é preciso que outra exerça uma função para a qual não possui a formação necessária, ou mesmo fique com sobrecarga de tarefas.

Em relação ao primeiro setor, não se defende a ideia de um estado mínimo no qual a ONG seria um recuso utilitário para mantê-lo. Mas, enquanto o Estado não toma para si estas responsabilidades, almeja-se que pelo menos a ONG tenha seus desafios de gestão reduzidos.

Por sua vez, em relação às empresas, o resultado encontrado pode ser relevante para que as áreas de responsabilidade social que muitas vezes colaboram com a comunidade que cerca as empresas conheçam este cenário de dificuldades de investimentos de forma a não excluir certas minorias que precisam de auxílios (como as que servem às questões LGBTs) em detrimento de outras que as empresas julguem ser melhor para sua imagem corporativa.

Por fim, em relação à educação na universidade – tema apontado por uma das gestoras entrevistadas – é importante também que haja uma mudança no propósito da educação caso as universidades queiram formar pessoas com maior consciência das questões sociais e éticas. Sem esta formação não haverá, de um lado, nem gestores(as) interessados(as) em trabalhar para o terceiro setor nem, de outro, gestores(as) nas empresas fomentando a ética e responsabilidade social para além da imagem corporativa e do discurso. A educação instrumentalizada que ensina para o mercado e o lucro – a educação de resultados – não é suficiente em um mundo com desigualdades sociais. É preciso que haja uma educação para a vida em que, antes do lucro desenfreado, seja buscado o desenvolvimento humano, social e ambiental.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; XAVIER, W. A.** Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. *Revista Produção*. São Paulo, v. 20, n.3, p.418-428, 2010.
- ASSUMPÇÃO, J. J.; CAMPOS, M. S.** Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. *Revista de Administração Pública*, p.209-242, jan./fev. 2011.
- BORRILLO, D.** Homofobia. Espanha: Bellaterra, 2001.
- CALEGARE, M. G. A. e SILVA Jr., N.** A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. *Revista psicologia política [online]*, v.9, n.17, p. 129-148, 2009.
- CARVALHO, O.; MEDEIROS, J.** Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013.
- CHANLAT, J. F.** Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L.** Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P.** Desafios da parceria governo terceiro setor. *Revista de Administração USP*, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.
- GAI.** Doações – ajude a manter as atividades do grupo arco-íris de cidadania LGBT. Disponível em: <http://grupoarcoiris-rj.blogspot.com.br/p/contribua.html>. Acesso em: 31/05/2015.
- GIL, A. C.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDENBEG, M.** A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GGB.** Grupo Gay da Bahia. Disponível em: <http://www.ggb.org.br>. Acesso em: 01/05/2014.
- \_\_\_\_\_. Assassinato de homossexuais (LGBT) no Brasil: relatório 2014/2015. Disponível em: <https://homofobiamata.files.wordpress.com/2015/01/relatc3b3rio-2014.pdf> Acesso em: 08 de março de 2015.
- JÚNIOR, I. B. O.; MAIO, E. R.** Kit gay: ‘dá pra continuar discutindo esse assunto? *Revista latino-americana de geografia e gênero*, v. 5, n. 1, p. 208-227, 2014.
- MARTONE, L. M. C.; GIL, A. C.** Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do grande ABC. In: *Anais... III SEGET*, Rio de Janeiro, 2006.
- MELLO, L.; AVELAR, R. B.; BRITO, W.** Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. *Revista de estudos feministas*, n. 22, v. 1, 297-320, 2014.
- MONTAÑO, C.** Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2003.
- MOREIRA, J.** Fala do Presidente. Grupo Arco-Íris: cidadania LGBT. Disponível em: <http://www.arco-iris.org.br/o-grupo/>. Acesso em: 21/11/2014.
- MOTT, L.** Por que os homossexuais são os mais odiados dentre todas as minorias? Palestra preparada para o Seminário Gênero & Cidadania: Tolerância e Distribuição da Justiça. Núcleo de Estudos de Gênero - Pagu, Unicamp, 6-12-2000.
- ROCHE, C.** Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças. 2 ed. São Paulo: Cortez/ Abong, 2002.
- ROHM, R. H. D.** A matriz sócio-política brasileira e as organizações não-governamentais: cartografias do devir. 110p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), EBAP/ FGV, 1996.
- SIQUEIRA, M; ZAULI-FELLOWS, A.** Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO. Org.*, v. 4, n.3, 2006.
- SILVA, C. E. G.** Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 1301-1325, 2010.
- SOARES, G. M. P.** Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? *Revista de Administração de Empresas*, v. 3, n. 2, 2004



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**TEIXEIRA, R. F.** Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Caderno de pesquisas em administração, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2004.

**VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P.** A representação social de ONGs Segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 5, p. 1137-1159, 2005.