

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANGELA MELLO

**CONFLITOS E DILEMAS DOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR EM UBERLÂNDIA - MG**

Uberlândia
2007

ANGELA MELLO

**CONFLITOS E DILEMAS DOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR EM UBERLÂNDIA - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior.

**Uberlândia - MG
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M527c Mello, Angela, 1955-
Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor em
Uberlândia - MG / Angela Mello. - 2007.

112 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Junior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Terceiro setor - Teses. I. Valadão Junior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.8

ANGELA MELLO

**CONFLITOS E DILEMAS DOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR EM UBERLÂNDIA - MG**

Esta dissertação foi submetida à banca avaliadora do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Uberlândia, 29 de março de 2007.

Profº. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.
Valdir Machado Valadão Júnior (orientador)
UFU – Universidade Federal de Uberlândia

Profª. Dra.
Stella Naomi Moriguchi
UFU – Universidade Federal de Uberlândia

Profª. Dra.
Simone da Costa Fernandes Behr
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

DEDICATÓRIA

Àquele que há trinta e cinco anos está ao meu lado, dividindo conflitos, frustrações e conquistas; sempre acreditando que eu poderia fazer mais do que na verdade, eu me sentia capaz. Ao meu grande parceiro, eterno companheiro e esposo Edison Mello Junior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, por sua capacidade em ajudar a construir passo a passo as etapas deste trabalho; sua orientação sem pressa e com paciência, me trouxe segurança nos momentos difíceis, permitindo, assim, solucionar os meus próprios dilemas.

Às Professoras Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá e Kárem Cristina de Sousa Ribeiro pela colaboração de ambas através de suas observações na Banca de Qualificação.

Aos Professores, Dra. Stella Noemi Moriguchi e Dr. Edison Mello Junior, que, me permitiram ampliar conhecimentos, em áreas tão importantes na minha formação profissional.

Aos colegas do Curso de Mestrado, em especial, Ana Carolina, Valéria Vieira e Luciana Ávila, que dividiram comigo, dificuldades, incertezas e conhecimentos. A convivência tanto em classe, quanto fora dela, deixaram, além de conhecimentos, lembranças extremamente agradáveis.

Aos amigos e Professores Camilo Passos e Luciana Carvalho do Centro Superior de Ensino de Catalão, que me incentivaram a cursar o Mestrado, sendo assim, responsáveis, também, por esta minha conquista.

À Secretária do Mestrado e amiga Carla Abreu, que acompanhou com carinho todos os momentos dessa jornada.

À Professora Dra. Simone da Costa Fernandes Behr por ter aceitado o convite para compor a Banca Examinadora.

Aos Presidentes, Diretores, Coordenadores e Administradores das ONGs que gentilmente se dispuseram a participar da pesquisa de campo, através de seus depoimentos imprescindíveis, que permitiram a conclusão deste trabalho.

Ao meu esposo e aos meus filhos Bruno, Gustavo e Renata que trouxeram à minha vida um sentimento de responsabilidade, de união, de carinho e de amor ao próximo, que de alguma forma me impulsionaram para essa busca de conhecimentos intermináveis, sobre o ser humano: seus valores, suas crenças, seus ideais, seus sentimentos e seus conflitos.

Ao meu Pai, Senhor de toda a sabedoria, que me permitiu finalizar mais uma etapa desse meu caminho.

Há, eu sinto, uma idade em que o homem individual gostaria de parar; tu buscarás a idade na qual gostarias que tua espécie houvesse parado. Descontente com teu estado atual, por razões que prometem à tua infeliz posteridade ainda maiores descontentamentos, talvez desejasses retroceder; esse sentimento deve constituir o elogio de teus primeiros antepassados, crítica de teus contemporâneos e o pavor dos que terão a infelicidade de viver depois de ti (ROSSEAU).

RESUMO

O Terceiro Setor a partir do seu crescimento e pleno desenvolvimento tem apontado para a necessidade de novas pesquisas que possam contribuir para o entendimento desse fenômeno. As características das organizações que compõem este Setor são apresentadas, pelos estudos acadêmicos como diferentes daquelas pertencentes ao Primeiro Setor (governo) e as do Segundo Setor (mercado). Consideradas divergentes pelos seus objetivos, as organizações do Terceiro Setor e as do Segundo Setor, têm nas ações de seus gestores o uso de racionalidades consideradas incongruentes. Partindo dessa premissa este estudo buscou identificar a existência de dilemas e/ou conflitos em gestores de organizações sem fins lucrativos, com vistas ao alcance da sustentabilidade organizacional. Utilizando-se um tópico guia, foram entrevistados 19 gestores de organizações não-governamentais na Cidade de Uberlândia – MG. A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Os resultados obtidos demonstram a existência de conflitos nas esferas individual e grupal indicando no primeiro caso, que os conflitos decorrem, principalmente, das práticas administrativas exigidas para que a organização se sustente ao longo do tempo; já no segundo caso, os conflitos emergem em virtude das relações sociais estabelecidas no interior e no exterior dessas organizações. Os casos estudados apontam divergência em relação a outros estudos, no entanto, recomenda-se novas pesquisas para o aprofundamento do tema tendo em vista a diversificação de organizações desse Setor.

Palavras chave: terceiro setor, conflitos organizacionais, sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

The third sector since its growth and full development has pointed to the need of new researches that may contribute for the understanding of this phenomenon. The characteristics of the organizations that compose this sector are presented in the academic studies as different from those pertaining to the first sector (government) and from the second sector (market). Considered divergent for their objectives, the third sector and the second sector organizations have in the actions of their managers the use of rationalities considered incongruous. Starting from this premise this study searched to identify the existence of quandaries and / or conflicts in managers of non-profit organizations, in order to reach organizational sustainability. Nineteen managers of non-governmental organizations in the city of Uberlândia - MG were interviewed using focused interviews. The research is characterized as descriptive. The found results demonstrate the existence of conflicts in both the individual and group spheres indicating, in the first case, that conflicts elapse mainly due to those administrative practices demanded for the organization to maintain itself. In the second case, the conflicts emerge due to the established social relations inside and outside these organizations. The studied cases reveals divergences in relation to other studies; however, more research is recommended for the deepening of the theme taking into consideration the diversification of organizations of this sector.

Key words: third sector organizations, conflicts, organizational sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e indicadores de sustentabilidade.....	32
Quadro 2 – Características, desafios e dilemas das Organizações do Terceiro Setor.....	55
Quadro 3 – Perfil dos gestores entrevistados.....	69
Quadro 4 – Valores organizacionais das Ongs pesquisadas	
Quadro 5 – Práticas administrativas, doadores e subvenções das Ongs pesquisadas.....	76
Quadro 6 – Conflitos dos gestores de Ongs de Uberlândia – MG.....	89
Quadro 7 – Conflitos dos gestores do tipo pessoal-cultural.....	92
Quadro 8 – Conflitos dos gestores do tipo estrutural.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Organizações subvencionadas pela Secretaria Municipal de Saúde de Uberlândia.....	25
Tabela 2 – Áreas de atuação das organizações pesquisadas.....	68
Tabela 3 – Características das organizações pesquisadas.....	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	O TERCEIRO SETOR.....	19
2.1	O SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	20
2.2	A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.....	21
2.3	NÚMEROS E CIFRAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	23
2.4	ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS EM UBERLÂNDIA - MG	23
3	A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	27
3.1	A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	28
3.2	A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	34
3.3	O CONFLITO ENTRE AS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA	39
3.4	O CONFLITO ORGANIZACIONAL	44
3.5	OS CONFLITOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	51
3.6	VALORES ORGANIZACIONAIS DO TERCEIRO SETOR: CONFLITO E/OU HARMONIA.....	56
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS	63
4.1	EM RELAÇÃO À NATUREZA	63
4.2	EM RELAÇÃO À FORMA DE ABORDAGEM.....	63
4.3	EM RELAÇÃO AO OBJETIVO PROPOSTO.....	64
4.4	EM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS.....	64
4.5	A PESQUISA EMPÍRICA	65
4.5.1	O procedimento técnico na condução da pesquisa empírica.....	66
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
5.1	PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS	69
5.2	PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES.....	70
5.3	VALORES ORGANIZACIONAIS DAS ONGS PESQUISADAS	71
5.4	PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS COM VISTAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	73
5.5	CONFLITOS E/OU DILEMAS DOS GESTORES DE ONGS DE UBERLÂNDIA	81
5.5.1	Conflitos Intrapessoais	82
5.5.2	Conflitos Intragrupais.....	84
5.5.3	Conflitos Intergrupais.....	86
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
	REFERÊNCIAS	98
	ANEXO A	109
	APÊNDICE A.....	13
	APÊNDICE B.....	111

1 INTRODUÇÃO

O panorama econômico mundial, de acordo com o relatório formulado pelo Fundo Monetário Internacional (2006) apresenta a economia mundial em expansão, com um crescimento geral e saudável do emprego e da produtividade empresarial. “Apesar da alta dos preços do petróleo e dos desastres naturais, o crescimento mundial vem superando as expectativas graças às condições propícias nos mercados financeiros e às políticas macroeconômicas acomodativas em curso.” (FMI, 2006, p.1, tradução nossa).

No entanto, apesar de o panorama econômico mundial apontar perspectivas favoráveis ao seu crescimento, Kliksberg (2005, p.2) afirma: “a quantidade de pobres aumentou significativamente e supera os 225 milhões”. O desemprego continua sendo um problema em muitos países, e, no mundo, quase metade dos desempregados é de jovens entre 15 e 24 anos, os quais compõem 25% da população mundial em idade produtiva (OIT, 2006). Kliksberg (2005) corrobora a informação com outros dados:

Na América Latina, apesar do bom crescimento das economias em 2004 e 2005 a cifra tem-se reduzido muito pouco. A pobreza afeta mais de quatro em cada dez latino-americanos, e é ainda maior que em 1980 em termos percentuais. (KLIKSBERG, 2005, p. 2, tradução nossa).

Os dados divulgados pela OIT (2006) refletem a situação relativa ao desemprego da população mundial, que tem se agravado: “Quase 192 milhões de pessoas não tinham emprego em 2005: 202 milhões mais que em 2004 e 34,4 milhões mais que em 1995”.

É nesse contexto econômico social que ressurge o associativismo, um movimento que, se, por um lado, não tem forças e não consegue resolver todas as mazelas vividas pela população, por outro, não se detém inerte perante o sofrimento humano de todas as sociedades. Seja em prol da preservação do meio ambiente, da defesa dos direitos civis, ou do desenvolvimento social, essas organizações, formadas com base em valores solidários, filantrópicos e altruístas, têm crescido em números mundialmente.

Havia 3.643 voluntários, conforme o Programa de Voluntários das Nações Unidas (UNV), no ano de 1998, já em 2005 contabilizavam 8.122 voluntários atuando em diversos programas, entre eles: redução da pobreza humana, fomento ao governo democrático, energia e meio ambiente para o desenvolvimento sustentável e resposta ao problema do HIV (UNV, 2006).

No Brasil, a evidência do crescimento do número de organizações pode ser constatada pelas duas pesquisas mais recentes, de acordo com o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE). Uma delas é a pesquisa FASFIL – As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil –, de autoria do IBGE, IPEA, GIFE e ABONG, que apresenta um crescimento de 157%, passando de 107 mil organizações no ano de 1995, para 276 mil em 2002. Sendo que 171 mil (62%) foram criadas a partir de 1990.

A outra pesquisa refere-se ao estudo realizado pelo Programa de Voluntários das Nações Unidas (UNV) em parceria com *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (instituição norte-americana que estuda as organizações sem fins lucrativos no mundo), que revela um crescimento de 71% do setor sem fins lucrativos no Brasil em sete anos (de 1995 a 2002), passando de 190 mil para 326 mil.

Esse crescimento e pleno desenvolvimento da mobilização associacionista presente, cada vez mais, nas sociedades contemporâneas, e que provoca a emergência de um grande número de organizações sem fins lucrativos, é creditado por Salamon (1997) a quatro crises vividas pelo Estado. A primeira ocorre quando o Estado não consegue suprir as necessidades sociais; a segunda, pelo subdesenvolvimento social, e o empobrecimento de diversos países; a terceira, pelo movimento ecológico, pois cada vez mais, as pessoas se preocupam com o meio ambiente; e a quarta deve-se ao colapso do comunismo, que provocou um descrédito em relação ao Estado.

Essas organizações, formadas a partir da sociedade civil, cujos objetivos estão ligados ao desenvolvimento e ao bem-estar social, são consideradas pertencentes ao Terceiro Setor, e têm suas ações focadas em diversas áreas: assistência social, saúde, educação, ciência e tecnologia, meio ambiente, esporte, cultura; em algumas, envolve ainda geração de trabalho e renda.

Assim, o crescimento mundial do Terceiro Setor além de ser visto como o Setor que tem apresentado um incremento nos postos de trabalho (RIFIKIN, 1995

DRUCKER, 2002), também, tem despertado o interesse tanto de pesquisadores acadêmicos, que desejam desvendar e entender as características peculiares dessas organizações, quanto do setor empresarial, que tem visto nas ações sociais, por elas realizadas, e, muitas vezes, bem sucedidas, um modelo de gestão que poderia ser o ideal de qualquer empresa, pois atingem milhares de pessoas, a despeito de seus escassos recursos financeiros, trabalham com uma estrutura organizacional enxuta, e possuem equipes motivadas em atingir seus objetivos (SALAMON, 1997; BERMAN, 1998; HUDSON, 1999; MAÑAS, 2002).

Todavia a gestão das organizações do Terceiro Setor – subsidiadas por valores de solidariedade, cidadania e objetivos dirigidos ao bem comum –, enfrentam dificuldades, que em muitos aspectos, não são diferentes das outras organizações: a auto-sustentação financeira, a manutenção e/ou ampliação dos serviços ou produtos; a concorrência e a profissionalização da mão-de-obra.

Alguns autores (SALAMON, 1997; BERMAN, 1998; HUDSON, 1999; MAÑAS, 2002) têm apontado essa singularidade e ao mesmo tempo, os desafios que devem ser vencidos por aqueles que administram tais organizações, tendo em vista a necessidade da profissionalização do Setor.

De acordo com Drucker (1992, p.23):

É através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, que as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais.

Esse autor defende a transposição das ferramentas administrativas empresariais para o Terceiro Setor, no entanto Mintzberg (1996) considera que ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada pela esfera social.

Tenório (1998, p. 16) defende “que o desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social ao invés de estratégia a fim de neutralizar as consequências não desejadas do mercado”. Concordando com esse pensamento, Teodósio et al. (1999) afirmam que a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor.

Diante dos autores citados, em torno do Terceiro Setor, surge uma dicotomia para a ação gerencial: se por um lado, existe a necessidade da transposição das barreiras que lhe são impostas, por meio de uma gestão que promova o seu crescimento e a sua sustentabilidade e, para isso, as ferramentas administrativas desenvolvidas para o setor privado têm-se revelado eficientes/eficazes; por outro lado, o profissional que atua em organizações sem fins lucrativos não deve perder de vista os valores de tais entidades, pois são eles que as identificam.

Essa coexistência de condutas (motivações) contraditórias, incompatíveis entre si, configura um conflito, definido por Davidoff (2001, p. 757) como: “a situação em que duas ou mais necessidades, objetivos ou cursos de ação são incompatíveis, fazendo com que o organismo sinta-se impulsionado em diferentes direções”. Isto ocorre, pois, as pessoas tendem a valorizar a coerência, tanto a própria como a dos outros, e sentem-se desconfortáveis quando as percepções, informações ou idéias entram em conflito, segundo Bleger (1989). Para esse autor, o conflito é consubstancial com a própria vida e tanto significa um elemento propulsor no desenvolvimento do indivíduo como pode chegar a constituir uma situação patológica.

No entanto Bleger (1989, p.128) considera, “[...] que o ideal não é a ausência de conflitos, porque eles constituem a contradição na unidade da conduta, e, portanto, seu fermento dialético de mudança e transformação”.

Com base nessas considerações, emerge a seguinte indagação: **quais são os conflitos e/ou dilemas que os gestores de organizações do Terceiro Setor enfrentam ao procurarem preservar os valores organizacionais, tendo em vista o alcance da sustentabilidade organizacional?**

Assim, este trabalho tem como objetivo geral identificar os conflitos e/ou dilemas relativos à gestão do Terceiro Setor decorrentes da tensão entre a busca da sustentabilidade organizacional e a manutenção dos valores organizacionais, e, para viabilizar o alcance deste objetivo, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar os valores organizacionais a partir de seu estatuto, atas, sites e outros documentos de divulgação, e aqueles identificados no discurso dos gestores e relacioná-los aos valores apontados pela literatura como sendo referentes às organizações do terceiro setor.

- b) Identificar as práticas administrativas, com vistas à sustentabilidade organizacional;
- c) Investigar se as práticas administrativas com vistas à sustentabilidade organizacional geram conflitos e/ou dilemas e em que nível eles ocorrem.

Nesse sentido, tendo em vista o quadro exposto e o fato de que a literatura relativa ao tema ainda ser inexpressiva, principalmente, em se tratando dos aspectos ligados aos gestores que exercem suas funções nas organizações do Terceiro Setor, a relevância deste estudo está justamente na possibilidade de ampliar os conhecimentos sobre esse capítulo da gestão, e, especificamente, sobre seus gestores, profissionais inseridos nesse novo ambiente de trabalho.

Particularmente, este projeto pretende contribuir para as discussões que vem sendo levadas a efeito neste Mestrado, na linha de pesquisa Estratégia e Mudança Organizacional, e no grupo de pesquisa “Gestão em organizações do Terceiro Setor”.

Para a estruturação deste estudo, a fundamentação teórico-empírica foi desenvolvida em sete seções, abrangendo referências que subsidiaram todo o processo de pesquisa e orientaram a compreensão e a interpretação do conjunto de dados e informações coletadas. Assim, nesta introdução, foi realizada a exposição do tema e do problema abordado, bem como a definição dos objetivos geral e específicos, a justificativa e a sua relevância.

Na segunda seção, são apresentados elementos que proporcionam o entendimento do contexto das organizações que compõem o Terceiro Setor. Para isso, busca-se conceituar, primeiramente, o termo Terceiro Setor, em seguida, é demonstrado um breve histórico do seu desenvolvimento e a legislação à qual são submetidas as organizações desse Setor. Por último, são expostos alguns dados relativos ao número de organizações existentes no Brasil e os valores financeiros por elas movimentados.

A terceira seção aborda a discussão que subsidiou a pesquisa, composta pelos temas pertinentes à gestão de organizações que fazem parte do terceiro setor: a busca pela sustentabilidade e a sua conseqüente necessidade de profissionalização para a gestão. O conflito entre as racionalidades instrumental e substantiva é enfocado como base dos conflitos na esfera organizacional. São

demonstrados, ainda, aspectos relativos aos valores organizacionais, os quais são tidos como relevantes nesse processo.

Na quarta seção, são traçados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica. Em seguida, na quinta seção os resultados são apresentados e analisados em seu conjunto. E, finalmente, na sexta seção, são expostas as conclusões deste estudo, bem como as considerações finais e a proposição de novas pesquisas. Ainda faz parte do corpo deste trabalho a referência bibliográfica utilizada; anexo e apêndices empregados para direcionar a pesquisa de campo.

2 O TERCEIRO SETOR

A emergência do termo Terceiro Setor é recente, mas as suas atividades e seus objetivos não mudaram muito desde a Antiguidade¹: prestar auxílio aos necessitados e desprovidos de bens físicos e/ou materiais. Estas atividades, que estão ligadas, predominantemente, ao trabalho voluntário, são acrescidas daquelas com fins associativos, que buscam, por exemplo, a defesa dos direitos civis e melhores condições de vida para toda a sociedade. Enfim, são ações que emergem da sociedade civil com o objetivo de gerar o bem comum.

Conforme Coelho (2000, p. 58), “o termo ‘Terceiro Setor’ foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 1970 e, a partir de 80, passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus.” De acordo com Melo Neto e Froes (2001), seria uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público e o privado. Nesta visão, o Terceiro Setor em conjunto com o primeiro setor (governo – administração pública) e o segundo (o mercado – atividades lucrativas) compõem os sistemas sociais predominantes na sociedade.

No entanto o uso que se faz do termo Terceiro Setor expõe divergências em sua terminologia, sendo possível a sua compreensão por meio do resumo feito por Fernandes (1997, p.27):

[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Numa reflexão sobre o Terceiro Setor, Tenório (1999) aponta o significado do termo Terceiro Setor como um dos enclaves da sociedade contemporânea, e, com base em um referencial conceitual teórico crítico, o autor revela essa opção, tendo em vista ser um tema que, originalmente, foi pautado pela busca da justiça social e

¹ Um histórico detalhado sobre o surgimento das ações humanas para ajuda ao próximo foi realizado por HUDSON, Mike. Administrando organizações do Terceiro Setor. SP: Makron Books, 1999.

pelo compromisso com as mudanças sociais, determinadas antes pela solidariedade, do que pela atuação como agente econômico.

Trabalhando com a concepção que incorpora a segmentação “privado” *versus* “público”, porém agregando, nas relações dessa dicotomia, a preocupação com o processo e não com os resultados originados nessa relação, esse autor considera as organizações do Terceiro Setor como:

Aqueles agentes não-econômicos e não estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Tal ação coletiva formal pressupõe a democratização da maneira de agir desses entes, visando à emancipação da pessoa humana como sujeito social, sob o exercício da cidadania. (TENÓRIO, 1999, p.89).

Devido ao grande número de entidades que povoam esse setor, uma melhor delimitação das fronteiras existentes entre as diversas organizações é possível pela definição adotada por Hudson (1999):

[...] o termo terceiro setor inclui todas as organizações que: têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro; são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde; e reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização. (HUDSON, 1999, p.8)

2.1 O surgimento do Terceiro Setor no Brasil

De acordo com Landim (1988), o surgimento do Terceiro Setor no Brasil pode ser identificado em quatro períodos. O primeiro inicia-se a partir da Colonização e segue até meados do Século XX, com as associações voluntárias criadas pela Igreja Católica. O segundo momento vai do início dos anos 1930, estendendo-se até o final da década de 1960, no qual o Estado, por meio de uma postura assistencialista como estratégica política, e a Igreja Católica dividem a responsabilidade da assistência social.

O terceiro momento, na década de setenta, as organizações não governamentais de assistência popular, junto com articuladores políticos e a Igreja Católica, unem-se contra as situações de repressão, desigualdade e injustiça social. Por último, a partir da década de 1980, com a promulgação da Constituição que

define o conceito de cidadania, e o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais.

Na década de 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente e diversas leis são promulgadas, entre elas: a lei de Incentivo à cultura (1991); a lei orgânica da assistência social (1993); a regulamentação do trabalho voluntário (1998) e, em 1999, a lei que estabelece a qualificação das Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Foi a partir de 1992, com a conferência Rio-92 (*United Conference on Environment and Development* - UNCED), ao lado de termos como desenvolvimento sustentável e outros que remetessem à temática do desenvolvimento, o termo Terceiro Setor torna-se popularizado e o número de organizações desponta. Com a redução dos investimentos públicos na área social, as ONGs tornam-se mais visíveis, e o setor adquire a necessidade de uma legislação própria.

2.2 A Legislação Brasileira

No Brasil, as organizações do Terceiro Setor são regidas pelo Código Civil (Lei nº 10.406/02) e juridicamente constituídas sob a forma de associações ou fundações.

Apesar de serem comumente utilizadas as expressões “entidade”, “ONG” (Organização Não Governamental), “instituição”, “instituto” etc., essas denominações servem apenas para designar uma associação ou fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas entre si. (CARTILHA DO TERCEIRO SETOR, OAB/SP, 2005, p.7).

De acordo, ainda, com a Cartilha do Terceiro Setor, OAB/SP (2005, p.7):

Associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas. **Fundação** é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público.

As diferenças básicas entre **associações** e **fundações**, (OAB/SP, 2005, p.7) permitem orientar a constituição e o funcionamento dessas organizações. Neste sentido, as **associações** são constituídas por pessoas; podem (ou não) ter

patrimônio; sua finalidade é definida pelos associados e pode ser alterada; os associados deliberam livremente; seu registro e administração são mais simples; e são regidas pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.

Já as **fundações** são criadas por intermédio de decisão em assembléia e com transcrição em ata e elaboração de um estatuto. São constituídas por patrimônio, e a sua finalidade, perene, deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor. Têm suas regras para deliberações definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público. O seu registro e administração são mais burocráticos; são regidas pelos artigos 62 a 69 do Código Civil, e criadas por intermédio de escritura pública ou testamento; todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

Com o intuito de obter benefícios fiscais e vantagens, entre eles: oferecer dedutibilidade do Imposto de Renda às pessoas físicas e jurídicas; receber subvenções, auxílios e doações, as associações e fundações poderão buscar registros facultativos perante o Poder Público, chamados de Títulos, Certificados ou Qualificações. Os títulos podem ser obtidos nas esferas federal, estadual e municipal e têm legislação específica para cada uma dessas esferas².

Esses títulos possibilitam a diferenciação das entidades que os possuem, inserindo-as num regime jurídico específico; demonstram à sociedade que a entidade possui credibilidade, o que facilita a captação de investimentos privados e de financiamentos.

A captação de recursos financeiros mais elevados guarda uma relação crescente com as entidades possuidoras de registros municipais, estaduais e federais, e foi constatada por Basso et al. (2004), em pesquisa realizada com 648 ONGs, localizadas em diversas regiões do Brasil.

Propiciam, ainda, maior acesso a recursos públicos e celebram convênios e parcerias com o Poder Público. Conforme atesta Landim (1993, p.21):

Os direitos das entidades declaradas de Utilidade Pública Federal são muitos – como, por exemplo, o não recolhimento da contribuição do empregador para o custeio do sistema previdenciário, ou a dispensa dos depósitos mensais para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

² Para maior aprofundamento do assunto, deverá ser consultada a Cartilha do Terceiro Setor, Comissão de Direito do Terceiro Setor, OAB/SP. São Paulo: Nova Bandeira, 2005.

2.3 Números e Cifras das Organizações do Terceiro Setor no Brasil

De acordo com a FASFIL (2002), de modo geral, o conjunto das associações e fundações brasileiras é relativamente novo, pois 62% delas foram criadas a partir da década de 1990, e é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte dos empregados das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um empregado; por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores.

A pesquisa do 3º Setor, um cadastro espontâneo de Organizações não governamentais, refere, em relação aos cargos ocupados nas 4.589 organizações cadastradas até julho de 2005, que a grande maioria trabalha na área operacional (71%), seguida de direção (14%), administração (10%) e captação de recursos (4%).

A área de atuação das organizações, ainda de acordo com essa pesquisa, apresenta educação e pesquisa como aquela que centraliza a maioria das organizações (21%), seguida por assistência e promoção social (17%), e desenvolvimento comunitário, social e econômico / moradia com 16%.

De acordo com Tachizawa (2002) o Terceiro Setor, no Brasil, movimentava, no ano de 2002, cerca de US\$10 bilhões, o equivalente a 1,5% PIB. Conforme a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), a sustentabilidade das ONGs advém de: organizações de Cooperação Internacional, Órgãos governamentais, contribuições associativas, doações de indivíduos, doações de empresas e da auto sustentabilidade.

O Ministério da Justiça (2007) informa existir 9.992 entidades certificadas como de Utilidade Pública Federal, em todas as Unidades da Federação (UF). Destas, 1.983 estão localizadas no Estado de Minas Gerais, e 53 no Município de Uberlândia. Aquelas que têm o Certificado de Organização Social Civil de Interesse Público, respectivamente são 3.806 (UF); 278 (MG) e 15 em Uberlândia.

2.4 Organizações não-governamentais em Uberlândia - MG

O levantamento das associações sem fins lucrativos, na cidade de Uberlândia-MG, realizado por Valadão Junior et al. (2005), apontou a existência de 265 entidades nesta Cidade. O estudo eliminou, deste total, os sindicatos para um

estudo posterior, e, contando com 181 organizações, 104 responderam à pesquisa. Em linhas gerais, são apresentados os resultados encontrados:

Identidade Jurídica: 41% declaram-se ONGs: associações civis e cooperativas - ambas preocupadas, primeiramente, com o bem-estar dos integrantes da entidade –, 14% são cooperativas; e 9% são fundações de direito privado.

Principal área de atividade: 58% das 104 organizações pesquisadas atuam na área de assistência e promoção social, com foco no desenvolvimento comunitário, social e econômico, saúde, cultura e recreação.

A faixa de orçamento anual: 32% têm um orçamento de até 50 mil reais; 29% de 50 até cem mil reais; 20% têm de cem mil até 500 mil reais, e 9% trabalham com um orçamento superior a 500 mil reais anuais.

Fontes de recursos: 65% possuem mais de uma fonte de recursos, sendo que 39% informaram receber recursos públicos e privados além dos seus próprios; 12% declararam recursos próprios e públicos; 10%, recursos próprios e privados; e 6% afirmaram obter somente recursos públicos. Ao todo, 66 organizações obtêm recursos por intermédio de convênios e subvenções governamentais; mais de 50% das organizações obtêm recursos por meio de doações de pessoas físicas, associados e da realização de eventos e campanhas.

Subvenção governamental: 66 organizações declararam receber subvenções do poder público, principalmente, o local.

Colaboradores: 71% utilizam os serviços de voluntários para realizar suas atividades, sendo considerados, em algumas, como essenciais para a sua sobrevivência.

Capacitação dos colaboradores: 43 das 104 organizações realizam, periodicamente, treinamento quando há oportunidade; 37 efetuam-no a partir de necessidades, e 38 oferecem treinamento introdutório para os novos trabalhadores.

Projetos desenvolvidos: 60 organizações têm projetos voltados para o desenvolvimento comunitário social, buscando dar apoio às crianças carentes, aos idosos, aos moradores de determinada região, entre outros.

Gestão das organizações: Em relação às dificuldades encontradas, 70% alegaram ausência de recursos financeiros; pouco envolvimento de voluntários e associados; falta de pessoal capacitado; inexistência de parcerias e ausência de estrutura própria. As facilidades mencionadas na gestão referem-se, principalmente, às subvenções recebidas, ao voluntariado, à tradição da organização e ao reconhecimento do trabalho desenvolvido pela organização, por parte da população

geral. Neste aspecto, apesar de não citar números, os autores ressaltaram que foram poucas as organizações que admitiram ter facilidades na sua gestão.

De acordo com Prefeitura Municipal de Uberlândia (2007), no ano de 2006, 99 instituições estavam registradas no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), recebendo subvenções por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho ou pelo Fundo da Infância e Adolescência (FIA). Elas são agrupadas pela Divisão de Subvenções dessa Secretaria de acordo com a área de atendimento e o público beneficiado, conforme demonstrado no Anexo A e na Tabela 1:

Tabela 1 – Organizações subvencionadas pela Secretaria Municipal Assistência Social de Uberlândia

Área de Atendimento	Número de Organizações
Crianças de 0 a 6 anos	34
Centros de formação	24
Abrigos	6
Idoso	6
Portador de deficiência	7
Apoio à família	7
Albergues	1
Geração de trabalho e renda	7
Erradicação de drogas	1
Emergencial	1
Comunitária (Creches em Conselhos de áreas rurais)	5
TOTAL	99

Fonte: Prefeitura Municipal de Uberlândia (2006).

As subvenções incluem várias modalidades, que vão desde a cessão de funcionários (professores da rede pública municipal e estadual com habilidades específicas); isenção de impostos ou tributos, doação de alimentos, até a destinação de verbas com fins específicos, como, por exemplo, pagamento de profissionais.

As subvenções e as verbas são liberadas mediante aprovação prévia de projetos pelo Conselho Nacional de Assistência Social, pela Secretaria de Estado de Ação Social e pelo Fundo da Infância e da Adolescência (FIA) do Município, no caso de Uberlândia, por intermédio do Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente.

Os projetos aprovados permitem às organizações manter despesas básicas e/ou ampliar suas ações, atingindo um número maior de pessoas, por exemplo:

ampliação ou manutenção do espaço físico da organização; aquisição de aparelhos para tratamento; e, até mesmo, o pagamento de palestrantes, com vistas à melhoria da formação profissional daqueles que atuam nas Ongs e, conseqüentemente, da qualidade do atendimento. É, também, por meio de projetos que elas buscam sensibilizar empresários, muitas vezes, via Institutos e/ou Fundações e conseguir doações da comunidade.

Diante do exposto, percebe-se que tais organizações tiveram que se dedicar mais aos aspectos ligados à sua gestão, como forma de garantir a continuidade de seu trabalho, uma vez que o aumento dessas instituições gerou também uma maior concorrência por recursos financeiros. Aqui se faz necessário entender os diversos fatores que permeiam a gestão dessas organizações e que serão tratados na próxima seção.

3 A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

Para entender a gestão no Terceiro Setor, esta seção está estruturada da seguinte maneira: em um primeiro momento, serão abordados os aspectos relativos à sustentabilidade organizacional; e, tendo em vista as características singulares e o ambiente complexo em que estão inseridas, serão apresentados aspectos relativos à formação para a gestão com foco no objetivo dessas organizações. Em seguida, serão tratados os conflitos surgidos na esfera organizacional e suas respectivas tipologias. Logo após, serão enfocados os valores organizacionais, pois, estes são considerados como fator diferencial entre as organizações desse Setor. E, ao final, volta-se à discussão para o objetivo da análise do estudo: os conflitos e/ou dilemas enfrentados pelos gestores para alcançar a sustentabilidade organizacional sem prescindir dos valores organizacionais.

A gestão organizacional pode ser compreendida como “a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada.” (TENÓRIO, 2003, p.19). São atividades desempenhadas por “um gerente, dirigente, chefe de departamento, coordenador ou supervisor, para buscar a sobrevivência da organização ou unidade que gere.” (TENÓRIO, 2003, p.19).

No entanto, a gestão das organizações do Terceiro Setor lida com aspectos complexos, conforme destaca Kliksberg (1997, p. 183): “[...] uma área estratégica da problemática da gerência social é a dos recursos humanos qualificados para a extremamente complexa e delicada tarefa de gerenciar instituições sociais e programas sociais”. Este autor revela ainda, que as primeiras iniciativas para responder à demanda generalizada dos países Latino-Americanos por respostas técnicas concretas para enfrentar a situação de pobreza crescente, surgiram na década de 1990. E uma parte importante das restrições que foi detectada, à época, referia-se aos problemas gerenciais para implementar políticas sociais.

A formação profissional para a gestão de organizações do Terceiro Setor, entretanto, tem sido alertada desde a década de 1980 por autores como Salamon (1981). E, à medida que são exigidas ações mais transparentes, eficientes/eficazes por parte dos gestores, mais é realçada a necessidade dessa formação. Assim, Brunstein (2005) reafirma este pensamento: “a revolução social que hoje intensifica

a participação do terceiro setor na política e na economia, corresponde também, a uma busca por novos parâmetros de formação profissional.” (BRUNSTEIN, 2005, p.03). Os gestores de organizações sem fins lucrativos enfrentam barreiras comuns a qualquer organização, porém a sustentabilidade organizacional é considerada como um dos grandes desafios a serem vencidos (FALCONER, 1998; FISHER, 2001).

3.1 A sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor

De acordo com Araújo et al. (2006, p. 9), “o conceito de sustentabilidade originado na área ambiental e generalizado em termos organizacionais começou a ser amplamente difundindo nas Organizações Sociais Civis nas suas várias áreas de atuação”. Para esses autores, é cada vez maior a sua exigência, e um pré-requisito imposto por empresas privadas ou órgãos públicos que financiam ou apóiam suas ações é que estas tenham sustentabilidade ou auto-sustentabilidade.

A sustentabilidade pode ser entendida, conforme Silva (2001), como a capacidade de captar recursos de uma forma suficiente e continuada; ser capaz de utilizá-los com competência, permitindo o alcance dos seus objetivos, e, assim, conseguir perpetuar a organização. Nas palavras de D’Ávila (2004, p. 1): “sustentar significa dar o apoio, a base, o suporte fundamental para o reordenamento desses recursos tão necessários”.

Para Araújo et al. (2006, p. 9), a auto-sustentabilidade é cotidianamente citada no sentido econômico-financeiro, como “a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades”. No entanto esses autores adotam uma concepção de sustentabilidade mais ampla, concordando com Perônico (2003), e a definem como: “a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros.” (ARAÚJO et al., 2006, p. 9).

Perônico (2003, p.1) explica essas três dimensões:

Sustentabilidade técnica, que diz respeito às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição; o seu desenvolvimento institucional. Sustentabilidade política, que é a inserção da ONG em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle sobre políticas públicas e as ações do Estado. Sustentabilidade financeira, que significa ter os recursos financeiros para continuar desenvolvendo sua missão.

Menezes (2004) defende a existência de uma distinção entre auto-sustentação e sustentação financeira. A auto-sustentação, de forma geral, refere-se àquela organização que se mantém exclusivamente de sua capacidade de captar e gerir recursos advindos da venda de produtos e serviços; e a sustentação financeira é conseguida, exclusivamente, com a captação de recursos financeiros advindos de agências de cooperação internacional, verbas do poder público, vendas de produtos e serviços, doações entre outros.

Célia Cruz, captadora de recursos do Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social (CÂMARA, 2002), esclarece porque não utiliza o termo auto-sustentabilidade:

[...] uso o termo sustentabilidade, pensando que a sustentabilidade vai vir, justamente de diferentes fontes de financiamento, e que você faz um planejamento estratégico para que essa sustentação de diferentes fontes se mantenha em longo prazo. Você vai ter empresas, indivíduos, fundações, governo, projetos de geração de renda [...]. (CÂMARA, 2002, p.1).

Ramos (2001) considera a sustentabilidade organizacional sob a perspectiva de que “há inúmeras interpretações possíveis do que significa para uma organização não-governamental buscar a sustentabilidade. Todas elas recaem, inevitavelmente, na sustentação financeira.” (RAMOS, 2001, p.105). A sustentabilidade organizacional, para essa autora, implica assegurar a viabilidade financeira de uma organização, fundamentada em ações técnicas e politicamente adequadas ao enfrentamento dos problemas a solucionar, garantindo, assim, o efetivo atendimento das demandas dos grupos sociais beneficiados.

Com base na diversidade de conceitos sobre sustentabilidade, compreende-se que o termo sustentabilidade abarca todos os outros cinco elementos: espacial, social, ecológico, econômico e cultural (SOUZA, 2005) e que também fazem parte

da sustentabilidade organizacional. Portanto, para este estudo, optou-se em adotar o termo sustentabilidade organizacional, visto que, de acordo com Pantoja (2004), trabalhar sob esta ótica é inter-relacionar questões operacionais, financeiras e humanas. É preocupar-se com a construção de processos e relações, sejam ambos humanos, gerenciais, administrativos, culturais ou sociais.

A sustentabilidade a médio e longo prazo é apontada por Falconer (1998), Fisher (2001), Ashoka (2001) e Calixto et al. (2005), como um dos maiores desafios das organizações da sociedade civil no Brasil. Assim, com a finalidade de vencer esse obstáculo, essas organizações têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda, diversificação de fontes de recursos e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

À medida que o número de organizações do Terceiro Setor cresceu no mundo, paralelamente, a concorrência pelos recursos financeiros também aumentou, com vistas à sustentabilidade organizacional. A criação de Fundações por grandes empresas (Bradesco, Odebrecht, C&A, Itaú), as contribuições de Instituições Internacionais (Banco Mundial, BIRD) e as doações de pessoas físicas ou jurídicas, fizeram com que os programas sociais de organizações sem fins lucrativos se tornassem mais transparentes, principalmente, em relação à definição clara dos objetivos, das metas a serem cumpridas, do público-alvo a ser atendido, e da qualidade do serviço prestado.

Esse pensamento está refletido nas palavras de Salamon (1998, p. 105):

Como as instituições do Terceiro Setor são também organizações, elas enfrentam sérios desafios no âmbito da administração e do controle institucionais. Quanto mais se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho.

Tendo em vista que as organizações sem fins lucrativos obtêm seus recursos financeiros de fontes privadas (doações individuais, de empresas, cotas de sócios, vendas de produtos ou serviços etc.), e/ou de fontes públicas (seja no nível municipal, estadual ou federal) e, ainda, de agências internacionais, a transparência na aplicação dos recursos é importante para a credibilidade da organização. Neste sentido, Drucker (2002, p. 101) considera que “em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços

são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho”.

Essas organizações tiveram, portanto, de criar e manter instrumentos de controle mais rígidos para que auditorias externas verificassem a aplicação adequada desses recursos e, também, para que pudessem aumentar e/ou continuar atendendo à demanda pelos serviços prestados.

A esse fator soma-se, ainda, uma crescente profissionalização dos doadores, constatada nas palavras de Célia Cruz, quando relata sobre a opção que a sua própria família vem fazendo em concentrar suas doações nas organizações que têm a ver com a missão da família: “[...] ‘são essas as nossas duas áreas de doação, onde passamos a concentrar o nosso dinheiro’. Assim da mesma forma que eu estou profissionalizando o meu doar, isto também acontece com os grandes doadores”. (CÂMARA, 2002, p.5.)

A despeito da competição por contribuições, Drucker (2002), entrevista Hafner, Vice-presidente e *CEO* da *American Heart Association*, que afirma:

[...] para termos um impacto em longo prazo realmente positivo no bem que as organizações sem fins lucrativos estão tentando realizar, o que temos de fazer é descobrir como obter novas contribuições que anteriormente não eram feitas, ao invés de tentar fazer com que alguém transfira sua contribuição de um programa para outro. (DRUCKER, 2002, p.67).

A necessidade de medir o desempenho das organizações, por meio de projetos realizados com recursos doados, foi intensificada a partir da Conferência Rio 92, que, conforme Valarelli (1999, p.1), “[...] deflagrou intenso debate sobre o impacto do terceiro setor na sociedade, na esteira da visibilidade das ongs e do surgimento de inúmeras novas organizações”.

Portanto, é por meio dos índices que medem o desempenho organizacional que se pode verificar a sua capacidade de sustentabilidade. Tais índices são tratados no terceiro setor por diversos autores (HUDSON, 1999; DOMENÈCH; et al., 1998; VALARELLI, 1999; DRUCKER, 2002; TACHIZAWA, 2002; TENÓRIO, 2003; ALCOFORADO, 2005), e parece comum, à maioria deles, a eficiência, a eficácia e a efetividade³.

³ Tenório (2003) define estes três conceitos: **eficiência** diz respeito à alocação de recursos da melhor forma possível, com menor consumo; a melhor forma de fazer algo com os recursos existentes; **eficácia** é cumprir o objetivo determinado, fazer o que tem que ser feito; e **efetividade** refere-se à capacidade de atender às expectativas da sociedade.

A idéia de construção de indicadores de resultados para projetos dessas organizações vem crescendo, e de acordo com Alcoforado (2005, p. 2): “são variados e relacionados a um determinado serviço ou atividade, portanto, não podem ser gerais para todas as organizações. Eles indicam de forma quantitativa, ou por ações mensuráveis, as atividades da organização específica”.

Valarelli (1999, p. 2) postula que, em projetos sociais, “indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”.

Como eixos de análise da sustentabilidade, podem ser usados os seguintes indicadores: 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 a análise dos sistemas de gestão e saúde ocupacional; e a Norma AS 8000, que define parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações (OLIVEIRA, 2002).

Em seu estudo, Sousa (2005) apresenta outros indicadores propostos para a análise da sustentabilidade econômica, social e cultural de uma organização com base em Sachs (1993) e Oliveira (2002), dos quais se destacam apenas aqueles voltados à sustentabilidade econômica:

Dimensão de sustentabilidade	Conceitos propostos por Sachs	Indicadores de sustentabilidade
Sustentabilidade Econômica	Alocação eficiente de recursos Fluxo constante de investimentos públicos e privados	Definição de metas e objetivos Existência de política para a qualidade Gerenciamento de riscos e crises Auditorias interna e externa Infra-estrutura adequada Satisfação dos atendidos Gestão e monitoramento de processos e produtos Avaliação dos resultados da organização

Quadro 1 – Dimensões e indicadores de sustentabilidade

Fonte: Sousa, (2005, p.50) adaptado de Sachs (1993) e Oliveira (2002)

Além desses parâmetros expostos, outros, ainda, são sugeridos por Armani (2004):

- A base social. Legitimidade e relevância da missão;
- A autonomia e a credibilidade;
- O quadro de recursos humanos;
- O sistema de planejamento; monitoramento e avaliação (PMA) participativo e eficiente;
- A capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos; poder para influenciar processos sociais e políticas públicas; e
- A capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Assim, a sustentabilidade organizacional e seus desdobramentos, como a necessidade de eficiência, de eficácia e de controles financeiros, são tidos como um dos grandes desafios a serem vencidos pelas organizações que compõem o Terceiro Setor (SALAMON, 1997). Isto não requer apenas conhecimento e ferramentas administrativas adequadas para medir os índices de desempenho da organização, mais que isso, necessita de uma gestão que possa alcançar índices favoráveis, e, conseqüentemente, a sustentabilidade necessária para a sobrevivência da organização.

O crescimento do número dessas organizações e a disputa por recursos financeiros, para o alcance da sustentabilidade, têm sido apontados como as principais causas pela busca de uma gestão aos moldes da administração de empresas. As agências de financiamento têm sido consideradas como determinantes nesse processo (COELHO, 2000; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; SILVA; SILVA, 2002; TEIXEIRA, 2003; SALLLES; DELLAGNELO, 2005).

A partir da compreensão dos aspectos relativos ao alcance da sustentabilidade, serão enfocados, a seguir, aspectos da gestão das organizações do terceiro setor tendo em vista o seu ambiente complexo e os conflitos e/ou dilemas surgidos com base nas práticas gerenciais, com vistas à sustentabilidade organizacional.

3.2 A necessidade de profissionalização para a gestão das Organizações do Terceiro Setor

A necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nas organizações do terceiro setor é apontada por diversos autores (DRUCKER, 1995; KLIKSBERG, 1997; SALAMON, 1997; BERMAN, 1998; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2003), levando em consideração a complexidade, o crescimento do Setor e a busca pela sustentabilidade organizacional.

A ABONG (2006) informa que a prestação de contas das Ongs contempla os diversos aspectos envolvidos nos projetos: a responsabilidade e compromisso com doadores; com a Receita Federal, Ministério do Trabalho, Cartório de Registro Civil, Conselhos de Assistência Social, da Criança e do Adolescente, e Ministério da Justiça. E a demonstração de aplicação efetiva dos recursos recebidos mediante apresentação de relatórios da execução físico-financeira do projeto, que são obrigatoriamente analisados pelo Tribunal de Contas.

Assim, as organizações sem fins lucrativos parecem não poder prescindir das ferramentas administrativas do setor empresarial, e, conseqüentemente, de profissionalização. Tal situação está resumida no pensamento de Falconer (1999, p. 109):

Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da Administração – é um caminho necessário para o atingir de melhores resultados.

Nannus e Dobbs (2000, p.148) reafirmam esse pensamento, considerando o papel da liderança como de extrema importância nessas organizações: “a tarefa central do líder de uma organização do terceiro setor é alcançar um patamar novo e mais alto de serviço para seus clientes e para a comunidade”. Defende ainda que: “[...] o papel do líder é importante na formação e no treinamento de uma equipe eficaz, incluindo motivar os colegas, projetar o tipo certo de organização e cultura, desenvolver as relações entre a diretoria e os funcionários e incentivar o bom desempenho.” (NANUS; DOBBS, 2000, p.11).

Na literatura, alguns autores (KLIKSBERG, 1997; HUDSON, 1999; NANNUS; DOBBS, 2000; TENÓRIO, 2003) também tratam a questão da liderança e prescrevem um conjunto de ações relevantes para o trabalho dos gestores, quando o foco da organização é o bem-estar social – a gerência social. Buscando diferenciar esse tipo de gestão, Tenório (1998) caracteriza a gestão social por “um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.” (TENÓRIO, 1998, p. 12).

Os modelos de Administração, criados para o setor privado, têm sua aplicabilidade no terceiro setor, porém, vistos com restrição devido à complexidade, à escassez de recursos e aos objetivos desse setor. Todo esse instrumental administrativo necessário e, característico das empresas, faz com que elas se tornem cada vez mais semelhantes no que se refere à administração de organizações em todos os setores da economia. Conforme afirma Hudson (1999, p. 16):

Existem muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar os recursos, trabalhar em equipe, ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios.

Carvalho (1999, p.8) complementa o pensamento por meio de sua pesquisa em ONGs de Alagoas, onde constatou que,

A visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno de competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e das organizações.

No entanto Hudson (1999) considera que administrar organizações orientadas por esses valores é um pouco diferente de administrar organizações pertencentes aos setores público ou privado, pois existe diversidade na natureza das transações. No setor privado, o relacionamento é relativamente direto entre fornecedores e clientes; já no setor público, o governo central e as autoridades locais proporcionam serviços, e, em retorno, os eleitores escolhem o governo que eles acreditam oferecer o programa mais apropriado de tributação e de serviços públicos.

No Terceiro Setor, as organizações fornecem serviços ou realizam pesquisas através da doação de dinheiro, pela subvenção ou uso de contratos, e a diferença fundamental entre o terceiro setor e os outros é que existe uma frágil ligação entre os usuários e os financiadores do serviço. Essa diferença entre as organizações sem fins lucrativos e os outros dois setores denota que as organizações precisam administrar problemas complexos: primeiro porque existe uma demanda de serviços limitada ou contida apenas pela minimização de marketing e promoções de serviços; segundo, devem estar atentas às diferentes expectativas dos financiadores e usuários; e, por último, não são diretamente responsáveis pela qualidade do serviço oferecido (HUDSON, 1999).

Hudson (1999) destaca sete características, entre outras, das organizações pertencentes a esse setor, que tornam sua administração uma tarefa desafiadora:

- Ausência da especificação de objetivos estratégicos;
- Dificuldade em medir o desempenho – as realizações raramente são exatas, tais como: atingir metas de vendas, financeira ou de qualidade de serviços;
- Sofrem influência de membros, entidades financiadoras, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários – todos têm diferentes interesses sobre a prioridade e, às vezes, sobre o estilo e a cultura da entidade;
- Geralmente, têm estruturas administrativas complexas que tentam contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e em envolver certas peculiaridades de gerenciamento;
- Pelo fato de ter, usualmente, um conselho diretor com membros não remunerados, e sem experiência administrativa, a mão-de-obra voluntária envolvida, na maioria dessas organizações, deseja ter seu ponto de vista reconhecido nas decisões a serem tomadas;
- Pela falta de resultado financeiro, na maioria das vezes, os administradores não conseguem executar uma projeção de fluxo de caixa que possa orientá-los em prioridades futuras;
- As organizações do Terceiro Setor são mais eficientes, quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e o estilo de operação da organização.

Para lidar com esse quadro complexo, Salamon (1997) argumenta que os gestores de organizações do Terceiro Setor terão de dar mais atenção ao treinamento e à assistência técnica, se desejam promover a participação, inovar e operar a baixo custo. Kliksberg (1997) ressalta as características complexas desse ramo da gerência, indicando a capacitação necessária para o gestor social:

[...] um ramo da gerência particularmente complexo. Requer como perfil desejável, dentre outras, a capacidade de se mover na instabilidade típica dos contextos modernos, de captar os sinais da realidade, de orientar a articulação social, de fomentar a negociação, de dominar a fronteira tecnológica no plano gerencial, de estabelecer e respeitar compromissos. (KLIKSBURG, 1997, p. 147).

Portanto, devido a essa complexidade, constatada pelos autores citados, essas organizações necessitam de profissionais – gestores sociais - capacitados para gerenciar seus programas sociais. Torna-se pertinente a questão: que tipo de habilidades devem ter os gerentes sociais que atuarão nesse ambiente complexo, aqui mencionado?

Kliksberg (1997) tratando o tema por uma perspectiva que integre a singularidade da gerência social e os desenvolvimentos que estão sendo efetivados em nível internacional, considera que o perfil desejável do gestor social deveria apresentar pelo menos as seguintes características:

- a) ter capacidade de gerenciar em contextos complexos (em consequência da globalização do sistema econômico internacional, da acelerada mudança tecnológica e da vulnerabilidade das economias dos continentes), de captar os sinais da realidade e de interpretá-los adequadamente;
- b) ser orientado para a articulação social, pois como regra geral a participação nos programas sociais não deve ser individual, mas social;
- c) ter capacidade para a negociação. Deve ter qualidades especiais para negociar – identificar pontos comuns, de resistências, elaborar estratégias de negociação, para mobilizar acordos institucionais, estabelecer sistemas de controle em sua implementação;
- d) deverá ser formado no sentido da fronteira tecnológica, pois a organização desse tipo tende a ser flexível (que abre e fecha campos de atividades,

mobilizando e orientando recursos humanos quase horizontalmente, de acordo com as metas que se alteram e com as variações da realidade), inovadora (cria condições organizacionais favoráveis), e participativa (trabalho realizado em equipe).

No entanto o uso de “perfis” pode se tornar uma armadilha conforme alerta Vernis (2004), que critica as soluções dos problemas sociais por meio do uso de modelos tradicionais de competências. Pondera que para haver uma mudança qualitativa dentro das organizações públicas e do Terceiro Setor em geral, os líderes dessas organizações não necessitam apenas estar comprometidos com a missão da organização e com o cumprimento desta; devem ser capazes, ainda, de ser visionários, de disseminar os ideais e as estratégias da organização. O autor chama a esses líderes de inovadores ou empreendedores sociais, e explica:

[...] nesse novo contexto que está surgindo, necessitam também de líderes comprometidos com a excelência, a flexibilidade, a inovação e a vitalidade das organizações, capazes de entender as necessidades da comunidade e o papel que a organização ocupa na mesma, capazes de pensar criativamente, de fortalecer a imagem, o prestígio e a reputação da organização, e por último, capazes de relacionar-se com outros atores sociais e estabelecer colaborações e acordos. (VERNIS, 2004, p. 19, tradução nossa).

Assim, a preocupação com o alcance da sustentabilidade organizacional parece indicar a necessidade de um gestor, que atenda a esta exigência. Pois alguns autores levam em conta a necessidade de melhorar a produtividade das organizações sem fins lucrativos traz, como consequência, a exigência de um novo equilíbrio das capacidades estratégicas, analíticas e das habilidades interpessoais dos gestores sociais (BERMAN, 1998). Este pensamento é demonstrado mais claramente nas palavras de Mañas (2002, p.8):

[...] o gestor do Terceiro Setor precisa exercer um papel que lhe permita agir e atingir objetivos exercendo a excelência e a liderança e para isto sabendo ser e sendo visionário, estrategista, agente de mudanças, orientador, político e arrecadador de fundos.

Conforme atesta Tenório (1998), pelo fato de as Organizações do Terceiro Setor estarem atreladas aos organismos financiadores, os gestores se deparam, muitas vezes, com lógicas conflitantes: por um lado, a lógica de eficácias econômico-financeiras e a utilização da racionalidade instrumental; e, por outro,

suas ações, que, em princípio, são guiadas por critérios substantivos e ligadas ao bem comum, são caracterizadas pelo uso da racionalidade substantiva.

3.3 O conflito entre as racionalidades instrumental e substantiva

Uma questão polêmica, relativa à gestão das organizações do Terceiro Setor, refere-se à gerência social: a gestão de instituições ou de programas sociais, tendo em vista as exigências internas e externas para o alcance de índices de desempenho, e, conseqüentemente, o uso do instrumental administrativo oriundos das empresas. No entanto, em relação a essa necessidade, Tenório (1998) comenta:

A origem destas organizações foi fundada sob uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais são privilegiados o processo, a maneira de alcançar os objetivos desejados por meio de relações intersubjetivas no qual o bem comum é o mote central dessas relações. O desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social ao invés de estratégia a fim de neutralizar as conseqüências não desejadas do mercado. (TENÓRIO, 1998, p.16).

Merege (2003) chama a atenção sobre as novas e crescentes exigências para a gestão dessas organizações, em razão do crescente aumento da demanda pelos seus serviços. O autor considera que existe uma preocupação por parte dos dirigentes temendo que novas técnicas e métodos administrativos possam diminuir o idealismo das missões com as quais se comprometeram, pois as exigências por que têm passado para o alcance da sustentabilidade das organizações devem combinar a realização de sonhos com técnicas.

Depara-se, aqui, com uma dicotomia, na qual está em jogo a racionalidade exigida pela gestão na tomada de decisões, pois essas organizações necessitam cumprir metas de produtividade (HUDSON, 1999), e, ao mesmo tempo “são instituições que encarnam valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público.” (SALAMON, 1998).

Para compreender essa dicotomia, busca-se melhor compreensão em Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), que, baseados no conceito weberiano de ação social, explicam: “a diferenciação dos tipos de racionalidade refere-se aos

processos mentais e às referências utilizadas neles, que orientam as ações dos indivíduos no contexto social.” (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000 p. 23).

Assim, com base no conceito de **ação social** definido por Max Weber (1991), é que se compreende a racionalidade da ação gerencial:

a ação social, como toda a ação, pode ser determinada: 1) *de modo racional* referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2) *de modo racional* referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) *de modo afetivo*, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) *de modo tradicional*: por costume arraigado. (WEBER, 1991, p.15).

De acordo com Weber (1991), existiriam diferentes formas organizacionais encontradas na realidade social, e estas podem ser explicadas pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade. Para o autor, são quatro os tipos de racionalidade: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade substantiva e racionalidade formal.

A racionalidade prática é aquela própria do modo de vida pelo qual a atividade é julgada em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. Racionalidade teórica, por sua vez, envolve o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, mais do que pelas ações; todo o processo cognitivo abstrato, em toda a sua forma expansiva, denota uma racionalidade teórica. A racionalidade substantiva está direcionada à ação, e suas referências são tomadas com base em valores, independentemente dos resultados a serem obtidos. Já a racionalidade formal tem como referência a aplicação de regras, leis e regulamentos institucionalizados em determinado contexto social, com base no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim.

Ramos (1984) incorporou o conceito weberiano de ação social, posteriormente, em sua análise sobre a racionalidade da ação gerencial. Assim, de acordo com esse autor, ao mundo da organização correspondem, mais especificamente, a **racionalidade instrumental** e a ética da responsabilidade, que se distinguem respectivamente da **racionalidade substancial** e da ética do valor absoluto ou das convicções.

Ramos (1983) reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a **razão instrumental** prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, orientado pelas leis do mercado, e por natureza individual. Para o autor, essa razão tem dominado a teoria da organização, levando-a a um sucesso pragmático e que tem exercido um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

A **racionalidade substancial** está estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade, pois baseia-se em um conhecimento lúcido e autônomo das relações entre os fatos, e, está em conformidade com os valores que permeiam as ações das organizações do Terceiro Setor. Já a **racionalidade instrumental** não aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações. (Ramos, 1966).

Portanto, a **racionalidade instrumental** é a lógica subjacente às ações nas organizações produtivas, baseando-se na combinação de recursos e meios adequados a fins deliberadamente elegidos. Mediante a lógica instrumental, determinam-se padrões a serem atingidos com o objetivo de formalizar, uniformizar e controlar todos os tipos.

Com base na abordagem de Ramos (1983) sobre as racionalidades instrumental e substantiva, Serva (1997) fundamenta sua análise e faz uma distinção entre a **ação racional instrumental** e a **ação racional substantiva**, a partir de seus principais elementos constitutivos, com objetivo de identificar os pressupostos que norteiam a ação gerencial por meio de suas práticas.

Para Serva (1997, p. 22), a **ação racional instrumental** “é uma ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades, ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”, sendo seus elementos constitutivos:

- a) cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) maximização dos recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;

- d) êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) futilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) estratégia interpessoal – aqui, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da emancipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Enquanto que a **ação racional substantiva** está orientada em duas dimensões, uma que quer potencializar o indivíduo e outra potencializadora das relações sociais, voltada ao entendimento e dirigida à responsabilidade social. São os seguintes , elementos constitutivos desta ação:

- a) auto-realização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) entendimento – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) autenticidade – integridade, honestidade e fraqueza dos indivíduos nas interações;
- e) valores emancipatórios – aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

Nesse sentido, Serva (1993) considera que as **organizações substantivas** possuem as seguintes características:

- são norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores;
- são organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes;

- nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;
- as estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes;
- só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;
- nessas organizações há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
- os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executam e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário);
- os horários de trabalho são flexíveis;
- o rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas, e há abertura para o diálogo e para a negociação;
- a organização expressa-se, em termos sociais, pelos valores que espoca;
- são precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário;
- a organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações.

As duas ações: **racional instrumental** e **racional substantiva**, em Serva (1993), que, em princípio, são incongruentes e potencializadoras de conflitos na ação gerencial prática, na verdade, podem não ser necessariamente antagônicas. Essa explicação ratifica a discussão que Ramos (1983) estabelece em relação às éticas da **responsabilidade** e a **ética do valor absoluto**. Conforme o autor, “[...] a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas”.

No entanto Ramos (1983) faz uma ressalva em relação a essa convivência equilibrada dessas éticas, e, portanto, nas ações instrumental e substantiva: “[...] No tocante à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir a congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos.” (RAMOS, 1983, p. 43).

Ramos (1983) ressalta que as situações conflitantes em que o indivíduo se envolve decorrem da observância mínima da ética da convicção, pois, no exercício das funções de qualquer cargo, existe uma racionalização da conduta por parte do ocupante do cargo. “O indivíduo está orientado, em seu comportamento por valores,

isto é, por estimativas e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo, e seu ideal de realização própria e social, e que consubstanciam a sua ética da convicção.” (RAMOS, 1983, p. 43).

Tendo como base o pensamento dos autores citados até o momento, compreende-se que as razões instrumental e substantiva, que estão implícitas nas ações instrumental e substantiva, são incongruentes e conflitantes, desde que não sejam respeitados os valores, ideais e expectativas de realização pessoal e social daqueles que executam as funções de qualquer cargo ou carreira.

Os aspectos ligados ao conflito organizacional, seus antecedentes e suas conseqüências, tornou-se, por sua vez, temas pesquisados desde a década de 1960. A diversidade de enfoques presentes na literatura, buscando melhor compreensão sobre o tema, será tratada a seguir.

3.4 O conflito organizacional

Na esfera organizacional, o conflito é tratado por diversos pesquisadores, (ARGYRIS, 1968; RAHIM; BONOMA, 1979; MARCH; SIMON, 1979), que estudaram suas origens e implicações. Atualmente, o tema está inserido no campo de estudos do Comportamento Organizacional (ROBBINS, 2002), apresentando-se ligado, de forma geral, à liderança, à comunicação, ao poder, à motivação, à satisfação com o trabalho e ao processo decisório.

Nas palavras de Argyris (1968), conflito:

[...] refere-se a fato que ocorre quando uma pessoa não é capaz de agir em determinada situação. Todo conflito compreende necessidades opostas ativadas (tensão) ao mesmo tempo. O conflito pode ser causado pela indecisão de fazer alguma coisa, ou pelo desejo de fazer, ao mesmo tempo, duas coisas que não podem ser feitas simultaneamente. (ARGYRIS, 1968, p.49)

E de acordo com esse autor cientistas do comportamento analisaram e identificaram quatro tipos de conflito:

- a) quando a pessoa deseja fazer duas coisas de que goste com a mesma intensidade, mas só é possível fazer uma;
- b) quando se tem de fazer uma de duas coisas desagradáveis;

- c) quando a pessoa tem a opção de fazer alguma coisa que lhe agrada, mas com o risco de ser castigada ou sofrer prejuízo;
- d) quando a pessoa tem escolhas alternativas de fazer algo que lhe agrada, mas correndo o risco de algum prejuízo.

As divergências identificadas nos diversos enfoques teóricos dado à questão do conflito nas organizações, levaram Bastos e Seidel (1992) a analisar o tratamento dado ao tema, segundo as principais teorias organizacionais, apresentando a trajetória das diversas abordagens. Através do pensamento de alguns autores representativos de cada sistema teórico, apresentam a ênfase atribuída a esse tópico, o conceito e o tipo de conflitos investigados, seus determinantes, suas conseqüências e as prescrições de como lidar com tal fenômeno. Partindo da Escola Clássica, o estudo apresenta a abordagem do Movimento das Relações Humanas, do Estruturalismo, do Behaviorismo, do Enfoque Sistêmico e finaliza com o Enfoque Contingencial.

A partir desse estudo verifica-se que o tema só é motivo de investigação a partir do Estruturalismo, e apesar de negado, na Escola Clássica e no Movimento das Relações Humanas, existe a preocupação em evitá-lo. Para estas últimas o conceito de conflito está ligado aos interesses entre empregados e empregadores, e conforme revelam Bastos e Seidel (1992, p. 51).

A visão deste fenômeno pelo Movimento das Relações Humanas partia da noção básica de existir harmonia entre os interesses da organização e do trabalhador ou de que tal harmonia poderia ser atingida através de tratamento adequado dos aspectos psicossociais do trabalhador.

Na abordagem Estruturalista, o fenômeno é considerado um processo social básico nas organizações, e é tratado como dilema – a escolha de alternativas que implicam em perdas. Os tipos de conflitos estudados estão ligados aos objetivos organizacionais; à organização x pessoal; à oposição entre coordenação e comunicação; à disciplina x competência profissional; e ao planejamento x iniciativa.

A profundidade do conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos participantes das organizações, é ressaltada por Etzioni (1967) e por Argyris (1968). Para Etzioni (1967) reside na inexistência de ajustamento completo

entre as personalidades individuais e os papéis nas organizações, a origem fundamental dos dilemas da organização (necessidades da organização x necessidades do pessoal; racionalidade x irracionalidade; disciplina x autonomia; relações formais x relações informais; administração x trabalhador).

Nessa mesma linha de pensamento Argyris (1968) desenvolveu uma concepção segundo a qual, existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização. Para esse autor, o conflito básico entre as necessidades de um indivíduo maduro e a organização formal é devido a uma inerente incongruência entre a auto-realização de ambos. Considera, ainda, que a estrutura, a liderança diretiva, os regulamentos e os controles administrativos existentes nas organizações são inadequados para o indivíduo maduro.

Outra abordagem teórica, o Behaviorismo, dá ênfase aos processos decisórios em relação tanto ao comportamento individual, quanto ao das organizações. Neste enfoque, March e Simon (1979, p.160) distinguem a existência de três classes de conflitos: “a) conflito individual: o conflito íntimo do indivíduo que toma uma decisão; b) conflito organizacional: os conflitos entre os indivíduos ou grupos dentro de uma organização; c) conflito interorganizacional: os conflitos entre organizações ou grupos”.

Esses autores consideraram que essas três classes têm mecanismos que se sobrepõem, mesmo sendo diferentes em sua base. Tendo maior interesse pelo conflito organizacional, os autores tratam, também, dos outros dois tipos de conflitos que repercutem na organização: os individuais – porque uma das modalidades do conflito organizacional decorre dos problemas decisórios individuais. Da mesma forma, o interorganizacional, porque se verificam, com frequência, conflitos entre diferentes organizações.

Distinguem, ainda, o surgimento de dois principais tipos de conflito organizacional: o primeiro refere-se àqueles considerados intra-individuais; são os decorrentes da falta de uma alternativa aceitável em relação aos seus próprios objetivos e percepções, provêm da dificuldade de cada um em chegar a uma conclusão sobre o problema; e o segundo refere-se às divergências entre as escolhas feitas por diferentes indivíduos na organização (MARCH; SIMON, 1979).

Em se tratando do conflito individual, acreditam que este ocorre quando não existe, entre as alternativas disponíveis, uma que seja claramente superior às demais, podendo ocorrer sob a forma de:

- a) inaceitabilidade – o indivíduo conhece a probabilidade dos resultados de todas as alternativas, mas a melhor não atinge seus critérios de satisfação. Leva a uma intensiva busca de alternativas, ou à revisão dos critérios de inaceitabilidade;
- b) incomparabilidade – o indivíduo conhece as probabilidades, mas não sabe identificar a melhor alternativa. A escolha dependerá da atenção e da seqüência em que se apresentam as alternativas; e
- c) incerteza – não conhece as probabilidades de cada alternativa em gerar as conseqüências desejadas. Ocorre a busca de clarificação das conseqüências das alternativas, ou a busca de novas alternativas.

Em relação ao conflito organizacional (conflito intergrupar na organização), March e Simon (1979, p.171) ponderam:

Enquanto houver muito conflito individual numa organização, faltarão um dos requisitos necessários ao conflito intergrupar, representado pelas conclusões positivas e divergentes dos diversos participantes: sem isso, o conflito intergrupar fica reduzido ao mínimo.

A ocorrência do conflito grupal, para esses autores, deve-se em termos de três variáveis: a percebida necessidade de decisões coletivas; acrescida de uma diversidade de objetivos, e/ou de uma diferença de percepção da realidade.

No enfoque da Teoria Sistêmica, os autores mais representativos são: Hall (1984); Katz e Kahn (1973), que se referem aos precedentes dos conflitos. Nessa abordagem, o conflito funcional é induzido por vários subsistemas dentro da organização. A fonte intrínseca do conflito é a diversificação de orientações psicológicas entre indivíduos de subsistemas diferentes, levando tais unidades a desempenhar tarefas até incompatíveis.

Outra situação em que surge o conflito ocorre quando as subunidades têm funções semelhantes, assumindo, neste caso, a forma de competição benévola ou a de rivalidade hostil. E, por último, quando o conflito hierárquico decorre das lutas dos grupos de interesses quanto ao *status*, ao prestígio ou a recompensas financeiras.

Esses autores ainda analisam o conflito de papéis. Neste caso, o conceito de papel é parte do pressuposto de serem as organizações humanas, sistemas abertos, de papéis. Os indivíduos não podem ser vistos como pessoas interligadas, em

sentido absoluto, mas, sim, como desempenhando papéis, cujos conjuntos poderão estar inseridos em determinadas estruturas. (KATZ; KAHN, 1973).

Em suas funções gerenciais, os gestores assumem diversos papéis que, de acordo com Mintzberg (1973, apud ROBBINS, 2002), podem ser: de relacionamento interpessoal, envolvendo aspectos da liderança e de ligação com as pessoas; de informações obtidas de outras organizações e por meio de leituras, conversas; e de decisão, quando iniciam e supervisionam novos projetos para a melhoria do desempenho organizacional, tomam atitudes diante de problemas imprevistos; alocam recursos físicos, humanos e financeiros, e, ainda, discutem e barganham com os demais da organização com o objetivo de obter vantagens para sua própria unidade.

Para Katz e Kahn (1973), as origens e as conseqüências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas à dos papéis, que, geralmente, afetam a experiência emocional da pessoa, intensificam os conflitos internos, aumentam a tensão associada aos vários aspectos do trabalho, reduzem a satisfação no trabalho e minam a confiança nos superiores e na organização como o todo.

Fazendo referência ao conflito de papéis, Peterson et al. (1995, apud ROBBINS, 2002, p.222) consideram que isso ocorre quando a pessoa percebe que o compromisso com um papel pode tornar difícil o desempenho de um outro. Em casos extremos, pode-se ter uma situação na qual dois ou mais papéis são contraditórios. Robins (2002, p.222) em conformidade com este pensamento, acrescenta:

Todos nós enfrentamos conflitos de papéis. A questão crítica, do nosso ponto de vista, é como os conflitos impostos pelas expectativas divergentes dentro da organização se chocam com o comportamento das pessoas. Certamente, eles intensificam a tensão interna e a frustração. Existem diversas respostas comportamentais possíveis. Por exemplo, pode-se ter uma reação formalmente burocrática. Os conflitos são então resolvidos por meio das regras, regulamentos e procedimentos que governam as atividades da organização. [...] outras reações podem ser a demissão, a proteção da ação, a negociação ou, a redefinição dos fatos ou da situação, para fazê-los congruentes.

Katz e Kahn (1973) criaram a tipologia de conflitos de papéis, envolvendo o desempenho dos papéis: **intratransmissor**, que ocorre quando as expectativas de

papel de determinado indivíduo são incompatíveis entre si; **intertransmissor**, quando a incompatibilidade é observada entre dois ou mais participantes do conjunto; o conflito interpapéis decorrente de as expectativas de um com as de outro papel, desempenhado pelo mesmo indivíduo. Consideram, ainda, o **conflito pessoa-papel**, que tem lugar quando as expectativas de uma pessoa se chocam com as do conjunto de papéis no qual está inserida. Os autores apresentam outro conceito, que se refere à sobrecarga do papel, que acontece quando o indivíduo não consegue satisfazer às expectativas próprias e às dos demais, não porque sejam incompatíveis, mas por não poder realizá-las no tempo e nos padrões de qualidade exigidos.

Rahim e Bonoma (1979), seguindo o pensamento de Katz e Kahn (1973) buscam identificar as origens dos conflitos, levando em conta, assim, existir dois pontos primários no conflito organizacional: dentro de uma pessoa e entre duas ou mais pessoas. Em seus estudos, Rahim (1983,1986) encontrou três níveis de conflito: intrapessoal, intragrupal e intergrupar. No primeiro, o conflito surge “quando uma pessoa é requerida a desempenhar certas tarefas, atividades ou papéis que não combinam com sua experiência, interesses, metas e valores.” (RAHIM, 1983, p. 1).

O segundo sobrevém como resultado de discordância ou inconsistência entre os membros de um grupo ou entre grupos ou subgrupos dentro de um grupo; e, por último, o intergrupar, no qual o conflito refere-se à discordância ou às inconsistências entre os membros, seus representantes ou líderes de dois ou mais grupos. (RAHIM, 1983).

Ainda segundo Rahim e Bonoma (1979), o conflito pode ser classificado em duas categorias, de acordo com seus antecedentes: **pessoal-cultural**, que se estabelece entre grupos sociais como resultado de diferenças percebidas nas personalidades e nas experiências culturais de membros organizacionais; **estrutural** – se que refere ao ambiente em que o indivíduo se encontra, desde as relações sociais até a arquitetura organizacional, incluindo papéis, procedimentos e hierarquia.

O surgimento de um conflito – advindo de cognições conflitantes –, por sua vez, gera uma tensão no organismo, conhecido por dissonância cognitiva. Este fenômeno foi estudado por Festinger (1957, apud DAVIDOFF, 2001), que descreveu

três situações que levam à dissonância cognitiva e, ao mesmo tempo, produzem mudança no comportamento humano:

- a) as cognições pessoais são incoerentes com os padrões sociais. Uma vez que o comportamento conflita com sua auto-imagem, a situação tenderá a um sentimento de sentir-se desconfortável e a motivar um comportamento voltado à redução da dissonância. Haverá uma tendência a sentir-se motivado a fazer algo relativo à contradição e ao desconforto que a acompanha;
- b) quando as pessoas esperam um determinado evento e advém outro, há uma tendência em experimentar ansiedade e a necessidade de reduzi-la;
- c) quando o comportamento contradiz as atitudes, provavelmente, ocorrerá um sentimento desconfortável e a motivação para resolver a discrepância entre a atitude e o comportamento.

Na Teoria Contingencial, os autores citados por Bastos e Seidel (1992) são Lawrence e Lorsh (1967), que destacaram surgir maior número de conflitos da situação em que cada parte envolvida tem interesses e desejos de ganhos, implicando custos para a outra parte, denominado de jogo competitivo soma-zero. A resolução envolve o uso de barganha e subseqüentes concessões pelas partes.

O termo conflito, na literatura, por vezes pode, ser confundido com dilema (KLIKSBERG, 1997; TEODÓSIO, 2002), no entanto March e Simon (1979, p. 160) fazem uma distinção entre dilema e conflito:

[...] Um **dilema** não é suscetível de solução dentro das suposições contidas explícita ou implicitamente em sua apresentação, ele requer reformulação, ou seja, o abandono da abordagem habitual e a descoberta de novas maneiras de contemplá-lo. Requer, sobretudo, inovação na sua abordagem. E um **conflito** é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades de escolha de alternativa de ação.

Com exceção da definição acima, dada por March e Simon (1979), na literatura pesquisada, não foram encontrados outras para o termo dilema. No entanto tal definição não deixa clara a diferença que os autores fazem entre os dois termos: conflito e dilema. Compreende-se que ao termo, dilema, está subjacente um

conflito, pois, conforme citado acima por esses autores, ele “não é suscetível de solução dentro das suposições contidas.” A pessoa que enfrenta um dilema se encontra, da mesma forma que em um conflito, diante de duas ou mais possibilidades de ação.

Para a resolução de um dilema, e, da mesma forma, isto ocorre com um conflito, deve-se escolher uma entre várias possibilidades de ação. São os mecanismos individuais ou grupais, incluindo os aspectos cognitivos, como a percepção, a memória relativa às experiências anteriores, e a análise das consequências da decisão a ser tomada, que proporcionará a sua resolução.

Portanto, consideraram-se os dois termos equivalentes para o presente estudo, dado a proximidade do significado, ou confusão conceitual, optando-se, assim, em utilizar ambos com o mesmo sentido.

3.5 Os conflitos na gestão de organizações do Terceiro Setor

As organizações sem fins lucrativos são consideradas organizações substantivas, e, neste sentido, seus gestores deveriam, em princípio, prescindir da lógica instrumental, pois seu objetivo principal é atender ao bem comum, não visando ao lucro. Porém, buscando atender a uma demanda crescente da sociedade civil, que não tem obtido do Estado para as suas necessidades básicas garantidas, têm-se utilizado das mesmas ferramentas das empresas e agido sob a racionalidade instrumental (SALAMON, 1997; KLIKISBERG, 1997; DOMENÈCH et al., 1998; FALCONER, 1999; HUDSON, 1999; TEODÓSIO; RESENDE, 1999; TENÓRIO, 1999; BRUNSTEIN, 2005).

Levando em conta que os gestores sociais precisam agir sob a racionalidade instrumental, justamente, para legitimar suas ações gerenciais, conseqüentemente, podem surgir conflitos advindos da oposição dos valores da organização em relação à busca da sustentabilidade organizacional.

Menegasso e Valadão Júnior (2002) fazem referência a esse conflito encontrado na administração das três organizações de base comunitária, pesquisadas por eles, em Florianópolis:

[...] estas organizações necessitam cumprir objetivos de produtividade para que os rendimentos de seus associados possam cobrir as necessidades de sobrevivência mínima, neste sentido as ações racionais instrumentais tornam-se necessárias, ao mesmo,

tempo, estas organizações devem atingir o objetivo de atualização de seus membros e por essa razão procuram empreender ações substantivas. (MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2001, p.8).

Teodósio (2002) também constatam a relação ambígua no campo da gestão dessas organizações por meio de pesquisa realizada com dez dirigentes de organizações que compõem a Rede Mineira do Terceiro Setor:

Ao mesmo tempo em que desejam atributos como precisão, controle, eficiência e rentabilidade, os gestores entrevistados temem um avanço da racionalidade empresarial sobre o campo social e afirmam que o gestor social deve conseguir trabalhar com a dissonância, o atrito e o ruído advindos do contato com comunidades heterogêneas e, na grande maioria das vezes, não possuem concepções e visões convergentes entre seus membros e, muito menos, em relação às organizações do Terceiro Setor que atuam sobre seus problemas sociais. (TEODÓSIO, 2002, p.10).

Em organizações do Terceiro Setor, essa tensão (dissonância cognitiva) causada pelo desconforto experimentado numa situação conflitante pode ser claramente compreendida pelo estudo de Teodósio e Resende (1999). Em pesquisa realizada em organizações sem fins lucrativos, com referência ao trabalho de voluntários, os autores relatam o conflito gerado pela insatisfação com a postura e as ações das organizações estudadas:

[...] a pesquisa indica que o gerente do Terceiro Setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse setor, a insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar à outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento. (TEODÓSIO; RESENDE, 1999, p. 289).

Tratando especificamente desse tema, Kliksberg (1997) avalia que o Gerente de Programas Sociais na esfera Pública enfrenta uma série de dilemas em relação à tomada de decisões, com projeções de médio e longo prazo. Aqui, torna-se necessário esclarecer que, apesar de esses dilemas apontados por Kliksberg (1997) serem dirigidos à Gerência Social Pública, eles podem ser compreendidos, também,

como extensivo à outras esferas sociais pelo enfoque dado, pelo o autor, à figura do gestor de programas sociais. O autor cita alguns desses dilemas, sem pretender esgotar o assunto de importância estratégica, que ilustram a problemática organizacional que se apresenta.

Um desses dilemas refere-se aos objetivos dos programas sociais e suas ambigüidades. Pelo fato de esses programas serem, quase sempre, genéricos e amplos demais, por buscarem um consenso político e desejarem facilitar acordos, trazem problemas gerenciais significativos na etapa de operacionalização dos objetivos. Conseqüentemente, ocorrerão dificuldades para a compatibilização entre o balanço e os objetivos.

A complexidade política dos processos, para implementar programas sociais, apresenta-se mais como processos políticos complexos do que processos estritamente técnicos. O autor considera que, em matéria social, o campo é claramente propício para o desenvolvimento de toda a trama política da sociedade e, por isso, produz delicados dilemas gerenciais, como a necessidade de estabelecer consenso e, em outros casos, de fazer opções acerca dos conflitos acima mencionados. Trata-se de uma situação muito mais complexa, na qual é preciso enfrentar múltiplas coalizões de interesses e de pressões.

Em relação à importância do estilo gerencial nos programas sociais, para o autor, importam tanto a substância quanto o estilo, “pois a ocorrência de contradições entre a metodologia e os aspectos substantivos do programa pode levar a um nível muito baixo de cumprimento de metas.” (KLIKISBERG, 1997, p. 169).

O autor ressalta que a gestão de programas sociais expõe dilemas muito particulares em relação à coordenação, tendo em vista que, para alcançarem metas extensas com recursos escassos, é necessário o envolvimento de multiinstituições e multisetores. Há exigência de uma Coordenação de ações com os diferentes órgãos públicos seja municipal ou regional; e junto à sociedade civil e com a política econômica.

Por último, refere-se à natureza complexa dos problemas que requer sofisticados instrumentos de avaliação; assim, a gerência deve montar sistemas permanentes de avaliação e saber utilizar, adequadamente, seus produtos para introduzir as retificações necessárias.

Aspectos comuns às organizações do Terceiro Setor são verificados na literatura, podendo-se constatar que os desafios do Terceiro Setor apontados por Hudson (1999) encontram um paralelo, em muitos aspectos, com os dilemas apresentados por Kliksberg (1997) na gestão social. Estes, por sua vez, estão em conformidade com as características das organizações substantivas, traçadas por Serva (1993).

Portanto, com base nos autores tratados no referencial teórico, é possível compreender que a complexidade, a diversidade e as ambigüidades estão presentes na gestão das organizações do Terceiro Setor. Elas ocorrem em virtude da falta de profissionalização; da falta de uma formação orientada destes profissionais; das diferentes noções de razão e ética subjacentes à lógica destas organizações; dos conflitos e/ou dilemas em relação à tomada de decisão; e da dissonância cognitiva (tensão) provocada pelo conflito entre os valores organizacionais e a busca pela sustentabilidade. Na pesquisa, esses apontamentos serão ratificados ou apresentados para cada uma das organizações pesquisadas.

Assim, para uma visão desses aspectos, foi construído um resumo do pensamento desses autores, exposto no Quadro 1, que servirá como orientação para a pesquisa de campo.

HUDSON Desafios do Terceiro Setor	KLIKSBERG – Dilemas da Gestão Social em relação:	SERVA – Características das organizações substantivas
Ausência da especificação de objetivos estratégicos;	Aos objetivos dos programas sociais, e suas ambigüidades - são quase sempre genéricos e amplos demais;	Sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações.
Sofrem influência de membros, entidades financiadores, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários – todos com diferentes interesses sobre a prioridade e, às vezes, sobre o estilo e a cultura da entidade;	A buscarem um consenso político e desejarem facilitar acordos, enfrentar múltiplas coalizões de interesses e de pressões, o processo de implementação dos projetos torna-se complexo;	Há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
Geralmente, tem um conselho diretor com membros não remunerados, e sem experiência administrativa, e a mão-de-obra voluntária envolvida, na maioria dessas organizações, deseja ter seu ponto de vista reconhecidos nas decisões a serem tomadas;	À exigência de uma Coordenação de ações junto aos diferentes órgãos públicos sejam municipal ou regional; e junto à sociedade civil e com a política econômica.	A reflexão coletiva, sobre o cotidiano da organização é constante e intensa;
Dificuldade em medir o desempenho – as realizações raramente são exatas;	À Natureza complexa dos problemas requer sofisticados instrumentos de avaliação - a gerência deve montar sistemas permanentes de avaliação e saber utilizar adequadamente seus produtos para introduzir as retificações necessárias.	São precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário;
Pela falta de resultado financeiro na maioria das vezes, os administradores não conseguem executar uma projeção de fluxo de caixa que possa orientá-los em prioridades futuras;		Os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executam e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário); O rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas, e há abertura para o diálogo e para a negociação;
Geralmente têm estruturas administrativas complexas que tentam contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento;	À importância do estilo gerencial nos programas sociais - importam tanto a substância quanto o estilo - a ocorrência de contradições entre a metodologia e os aspectos substantivos do programa pode levar a um nível muito baixo de cumprimento de metas	As estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes; Os horários de trabalho são flexíveis; Há relações interpessoais intensas e fortes;
São mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e o estilo de operação da organização.		São norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores; É expressa, em termos sociais, pelos valores que espousa; Só aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;

Quadro 2 – Características, desafios e dilemas das organizações do Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseado em Serva (1993); Kliksberg (1997); Hudson (1999).

3.6 Valores Organizacionais do Terceiro Setor: conflito e/ou harmonia

Ressalta-se, aqui, um dos aspectos considerado como um diferenciador na gestão das organizações do Terceiro Setor daquela praticada em outros setores (mercado e governo): os valores. Tendo em vista que essas organizações são orientadas por eles, que são incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformação no contexto mundial (HUDSON, 1999).

Diniz e Mattos (2002) acreditam que, por trás desses valores, “está a idéia da iniciativa individual em favor do bem público, em que as pessoas têm a capacidade e obrigação de agir para melhorar o ambiente em que vivem.” (DINIZ; MATTOS, 2002, p. 4). Para esses autores, acima do valor da iniciativa individual, está o valor da solidariedade, comum nas ONGs, pois, além do compromisso com suas próprias vidas, o mesmo ocorre em relação ao próximo e às populações menos favorecidas.

De acordo com Porto e Tamayo (2003, p. 2), “os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações e grupos.”

Os filósofos da Antigüidade foram os primeiros a preocupar-se com essa questão, porém foi, somente a partir do século XX, que os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno. Neste sentido, os pesquisadores buscam não só conceituá-los como também criar e validar instrumentos que possam identificar os valores humanos (TAMAYO et al., 2000; GOUVEIA, 2001; SCHWARTZ; BILSKY, 1999; ROKEACH, 1973); os valores organizacionais (TAMAYO et al., 2000; TAMAYO; GONDIM, 1996; HOFSTEDE, 1980; KATZ; KAHN, 1978; ROKEACH, 1973) e os valores do trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003; BORGES, 1999) e/ou relacioná-los com outras variáveis entre elas: o trabalho (SCHWARTZ, 1999; ROS et al., 1999); o estilo de gerência (GOSENDO; TORRES, 2005); individualismo e coletivismo (GOUVEIA et al., 2003); o prazer-sofrimento no trabalho (MENDES; TAMAYO, 1999) e a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1980).

Dentre esses autores, Rokeach (1973) argumenta que os valores representam o resultado da cultura, da sociedade e da personalidade, apresentando o poder de influenciar atitudes e comportamentos. Entre outras funções dos valores, o autor salienta que eles servem como um padrão capaz de guiar o comportamento de várias formas e sob diversas condições, possibilitando, também, a resolução de

conflitos e tomadas de decisões. Esse autor identificou 36 valores, divididos em dois grupos: instrumentais e terminais, considerando-os como universais.

Schwartz (1999) partindo dos estudos de Rokeach, julga que os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Pondera que a natureza motivacional dos valores é universal, e não os valores; estes, por sua vez, são organizados em 10 tipos: autodireção, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

Tamayo et al. (2000), baseados nesses autores e em Kluckhohn (1951), afirmam que os valores – princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo – surgem a partir do momento em que o indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem de reconhecer as exigências universais do ser humano: as necessidades biológicas do organismo; as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais, e as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. Então, “planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo” (TAMAYO et al., 2000, p. 2).

Para Gouveia (2003, p. 4), os valores humanos básicos são definidos como: “Categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem”.

Para o autor, o termo valores básicos pode referir-se ao grau de generalização (valores culturais, valores universais); ao número de valores adotados pelos indivíduos; pode contemplar uma ênfase em processos básicos que representam (necessidades e motivos); ou, ainda, indicar a existência de alguma ordem dimensional (tipos de valores, valores de primeira ou segunda ordem).

Procurando identificar a origem dos valores, com base em uma teoria específica, Gouveia (2003) propõe um modelo que indica um conjunto de 24 valores baseado na lista de necessidades humanas proposta por Maslow (1954/1970).

Os valores humanos básicos que Gouveia (2003) definiu são: sobrevivência, sexual, prazer, estimulação, emoção, estabilidade pessoal, saúde, religiosidade, apoio social, ordem social, afetividade, convivência, êxito, prestígio, poder,

maturidade, autodireção privacidade, justiça social, honestidade, tradição, obediência, conhecimento e beleza.

Gouveia (2003) afirma que todos os valores são terminais; e, fundamentado em Rohan (2000) e Rokeach (1973), avalia que eles expressam um propósito em si mesmo, sendo definidos como substantivos; e que tais valores são categorias-guia que transcendem situações específicas.

Os 24 valores desse modelo formam um sistema valorativo que pode ser representado por meio de três critérios de orientação, cada um subdividido em duas funções psicossociais: **pessoal** (*experimentação e realização*); **central** (*existência e suprapessoal*) e **social** (*interacional e normativa*). (GOUVEIA, 2003).

A seguir, apresentam-se os três critérios e suas subdivisões, usados pelo autor:

a) valores pessoais – quem assume tais valores, normalmente, mantém relações pessoais contratuais, procurando obter vantagens e lucros, priorizando seus próprios interesses.

- valores de experimentação: descobrir e apreciar estímulos novos; enfrentar situações arriscadas e à procura de satisfação sexual (*emoção, estimulação, prazer e sexual*).
- valores de realização: ressaltam a realização, o sentimento de ser importante, poderoso, ao ponto de possuir identidade e espaço próprios (*autodireção, êxito, poder, prestígio e privacidade*).

b) valores centrais – indicam o caráter central ou adjacente dos valores, sendo compatíveis com os valores pessoais e sociais.

- valores de existência: expressam preocupação em garantir a própria existência orgânica, com ênfase na existência do indivíduo e não na individualidade pessoal. Esta característica faz com que sejam compatíveis com os valores pessoais e sociais, levando-os a serem importantes para os indivíduos em ambiente de escassez econômica sem colocar em risco a harmonia social (*estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência*).
- valores suprapessoais: estes valores descrevem alguém maduro, com preocupações menos materiais, não sendo limitados a características

descritivas ou específicas para iniciar uma relação ou promover benefícios. Nesse contexto, os indivíduos tentam atingir seus objetivos independentemente do grupo ou condição social, enfatizando a importância de todas as pessoas e não apenas daqueles que compõem o próprio grupo (*beleza, conhecimento, justiça social e maturidade*).

c) valores sociais - quem assume estes valores os apresenta direcionados aos outros, comportando-se como alguém que gosta de ser considerado, que deseja ser aceito e integrado no grupo de pertença, mantendo a harmonia entre os atores sociais em contexto específico.

- valores normativos: enfatizam a vida social, a estabilidade do grupo e o respeito aos símbolos e padrões culturais prevalecentes durante anos (*obediência, ordem social, religiosidade e tradição*).
- valores interacionais: a focalização é voltada para o destino comum e a complacência, com o interesse consistindo em ser amado e ter uma amizade verdadeira, com uma vida social ativa (*afetividade, apoio social, convivência e honestidade*).

Em relação aos valores organizacionais, Katz e Kahn (1978) levam em conta três elementos que definem e orientam o funcionamento da empresa: os papéis, as normas e os valores; sendo que os papéis estipulam e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, já as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Para esses autores, os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos, e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são partilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Domenèch et al. (1998), em concordância com os autores citados, asseguram que todas as organizações, independente de sua natureza, têm valores, e que estes são normalmente estabelecidos por seus fundadores, sendo, portanto, compartilhados e difundidos entre o resto dos membros da organização.

Referindo-se aos valores presentes nas organizações do Terceiro Setor, Domenèch et al. (1998) afirmam serem os valores presentes nas organizações sem fins lucrativos – a especificidade –, que diferenciam a sua gestão da gestão de

outras organizações públicas e privadas: “Os valores centrais intervêm de uma forma chave em âmbitos como a busca de financiamento, a comunicação ou a captação de voluntários e profissionais.” (DOMENÈCH et al., 1998, p.36).

Destacam, ainda, que a maioria das organizações não lucrativas defende os seguintes valores: a tolerância, a liberdade, a justiça, o compromisso, a igualdade, a responsabilidade, o humanismo, o civismo, a amizade, a participação, a paz, a não violência, a solidariedade, o respeito ao multiculturalismo, o respeito ao meio ambiente e a qualidade de vida. Estes valores estão em consonância com os valores humanos centrais e sociais, apresentados por Gouveia (2003).

Gaiger (2001) também defende a existência desses valores: “[...] uma série de valores e práticas, igualmente partilhadas pelas organizações que as apóiam e hoje são constitutivas da identidade do Terceiro Setor: cooperação, confiança, gratuidade, participação, promoção humana, distributivismo, eco-sustentabilidade etc.” (GAIGER, 2001, p. 107).

No entanto pode-se encontrar divergência de valores entre as diversas organizações pertencentes ao Terceiro Setor, dependendo do seu foco ou local de atuação, ou mesmo de sua constituição legal. Coelho (2000) aponta diferenças entre as organizações americanas e brasileiras e, neste sentido, constata que os valores políticos e a preocupação com a cidadania, no Brasil, são mais comumente encontrados em organizações não governamentais; já, “nas associações, esses valores aparecem travestidos por um cunho religioso e assistencialista.” (COELHO, 2000, p. 114).

De acordo com a autora, nas organizações do Terceiro Setor americano, essencialmente, são os valores morais que predominam, pois ajudar aos mais desafortunados é dever do cidadão. Os valores sociais são mais considerados do que os políticos (nos Estados Unidos, essas organizações são proibidas legalmente de manter vínculos com partidos políticos).

Mendes e Tamayo (2001, p.2) corroboram com esse pensamento ao afirmarem que “os valores não estão definidos a priori e podem ser classificados numa hierarquia, não são fixos, variam de uma organização para outra e até dentro da própria organização”. E ainda asseveram: “pelo fato de que os valores organizacionais servem à própria sobrevivência da organização, buscam mediar conflitos para resolver problemas” (MENDES; TAMAYO, 2001, p.2).

Para Mendes e Tamayo (2001), são os valores organizacionais que sustentam o processo de socialização, sendo vivenciados como uma experiência subjetiva, compartilhada, que permite a mediação das necessidades individuais e organizacionais. Assim, para esses autores, os valores:

[...] têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade. (MENDES; TAMAYO, 2001, p. 2).

Coelho (2000) acredita que os valores que permeiam as organizações do Terceiro Setor são incorporados e repassados às organizações por intermédio da liderança, podendo, inclusive, generalizar esse pensamento para as organizações de diversos países. De acordo com a autora, “[...] os valores institucionais estarão presentes e são perceptíveis, mas serão a massa bruta, moldada pela ação das lideranças [...].”(COELHO, 2000, p.115).

Os valores organizacionais, de acordo com Tamayo (1996), têm por objetivos resolver três problemas:

[...] a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e de sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais. (MENDES; TAMAYO, 2001, p. 2).

Assim, tendo que agir em organizações substantivas (que visam ao bem comum) e que pressupõem o uso da racionalidade substantiva, aos gestores dessas organizações, para o alcance da sustentabilidade, tem sido cada vez mais requerido o uso da racionalidade instrumental (própria do mercado).

O conflito, entendido como a oposição de pessoas ou forças que causam a elevação de alguma tensão (dissonância cognitiva), “pode ocorrer no nível individual quando a pessoa tem de decidir entre duas escolhas incompatíveis” (DUBRIN, 2003, p.7). De acordo com Robbins (2002, p. 374), conflito é “[...] a incompatibilidade de

objetivos, diferenças de interpretação de fatos, desacordos baseados em expectativas comportamentais [...]”.

Sob essa perspectiva, busca-se desvendar a existência de dilemas e/ou conflitos enfrentados por gestores de Organizações do Terceiro Setor, partindo da premissa de que, em suas atividades administrativas, o gestor tendo de optar entre ações que, em princípio são incongruentes, isto pode tornar-se um dilema⁴ e/ou um conflito, porque, nesse processo decisório, estão implícitos diversos fatores: seus valores pessoais, os valores da organização e a necessidade da sustentabilidade organizacional.

A partir do referencial teórico, serão apresentados, na seção seguinte, os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo.

⁴ O uso do termo **dilema** é utilizado por Hudson (1999) e Kliksberg (1997) quando fazem referência ao tema.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal da pesquisa é buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999). Conforme Silva e Menezes (2000), as pesquisas científicas podem ser classificadas em relação à sua natureza, à forma de abordagem, aos seus objetivos, e aos procedimentos adotados pelo pesquisador. A seguir, demonstra-se a estrutura metodológica adotada na pesquisa de campo.

4.1 Em relação à natureza

Em relação a sua natureza, a pesquisa aplicada envolve verdades e interesses localizados e, conforme Silva e Menezes (2000, p. 20), “[...] objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos.” De acordo com o pensamento das autoras, este estudo propõe identificar os conflitos/dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor, com vistas à sustentabilidade organizacional e levando em consideração os valores organizacionais.

4.2 Em relação à forma de abordagem

A caracterização deste estudo em pesquisa qualitativa segue o pensamento de Silva e Menezes (2000, p.20), que consideram “[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” Nesse tipo de pesquisa, conforme Godoy (1995), parte-se das questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Utilizada na condução deste trabalho, a pesquisa com abordagem qualitativa lida com interpretações das realidades sociais e com a atribuição de significados, estando mais relacionada com os dados obtidos com a utilização de textos, com a análise baseada em interpretações de informações obtidas em entrevistas de profundidade e com as teorias explicativas adotadas pelo pesquisador (HAGUETTE, 1999; BAUER et al., 2002).

Na pesquisa qualitativa, os dados têm sua origem no ambiente natural e de acordo com Godoy (1995):

[...] aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo e documentos variados, onde a palavra escrita tem lugar de destaque, tanto no processo de obtenção como na divulgação dos resultados, sendo o pesquisador o instrumento fundamental na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. (GODOY, 1995, p.62)

4.3 Em relação ao objetivo proposto

Este estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, levando em consideração que o objetivo da dissertação é identificar e descrever, por intermédio do estudo de multicasos, a associação entre a base teórica e a realidade da gestão de organizações não governamentais no município de Uberlândia, quanto aos conflitos/dilemas enfrentados por seus gestores.

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1999, p.29), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

São incluídas no grupo de pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, os levantamentos de opiniões, atitudes e crenças de uma população.

4.4 Em relação aos procedimentos

Para alcançar os objetivos propostos, o estudo foi dividido em duas etapas: na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material disponível em livros, anais de congressos, teses, periódicos e na legislação vigente sobre a área, contextualizando a temática e construindo o referencial teórico.

Lakatos e Marconi (2001, p. 174) argumentam ser fundamental e imprescindível à pesquisa científica a utilização de levantamento de dados de variadas fontes, de forma a não só “[...] trazer conhecimentos que sirvam de *background* [...] ao campo de interesse, como também para evitar possíveis

duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coleta”.

Na segunda etapa, foi realizada a pesquisa empírica, adotando como procedimento o estudo de casos múltiplos e utilizando-se a técnica de entrevista. O estudo teve, como unidade de análise, os gestores de organizações não governamentais, visando à associação entre a base teórica e a realidade: os conflitos e/ou dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor de Uberlândia, MG.

4.5 A pesquisa empírica

A pesquisa empírica foi efetuada tendo como base a investigação da existência de conflitos e/ou dilemas em 19 gestores, e, considerando o objetivo geral da investigação, a escolha em adotar como procedimento o método de estudo de casos múltiplos parece adequada ao problema em foco, pois, segundo Yin (2001 p. 43): “[...] seriam coletadas as informações sobre cada indivíduo relevante, e vários exemplos desses indivíduos, ‘casos’, poderiam ser incluídos em um estudo de casos múltiplos.”

Com relação aos procedimentos técnicos, Gil (1999) relaciona o Estudo de Caso, que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos. Os procedimentos técnicos, assim, devem ser determinados, principalmente, pelo objeto de investigação, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido e pelos recursos materiais disponíveis ao pesquisador.

Em relação à unidade de análise – gestores de organizações do Terceiro Setor –, também foi levado em consideração Yin (2001, p. 43), que, buscando definir o que é um caso, explica: “[...] você também pode imaginar estudos de caso de pacientes clínicos, de estudantes exemplares ou até mesmo de certos tipos de líderes.”

As categorias de análise pesquisadas foram: **sustentabilidade organizacional, valores organizacionais e conflitos.**

4.5.1 O procedimento técnico na condução da pesquisa empírica

A pesquisa empírica foi efetivada em duas etapas: primeiro, foi feito um levantamento dos valores das organizações, cujos gestores foram entrevistados, por meio de documentos (estatutos, atas, *folder*, *sites na WEB*). Em seguida, foram realizadas entrevistas para o levantamento dos dados pessoais e das organizações em que atuam, especificamente:

- a) dados pessoais dos gestores: sexo, idade, formação acadêmica, emprego anterior, quanto tempo atua na função e na organização;
- b) dados da organização: data de fundação; área de atendimento; público alvo; números de atendidos; programas e projetos que desenvolve; práticas administrativas; quais as subvenções e verbas que mantêm a sustentabilidade da organização, e como são obtidas.
- c) a existência de dilemas e/ou conflitos em suas atividades gerenciais.

Os gestores entrevistados foram contatados, inicialmente, via telefone, com o intuito de agendar a entrevista, partindo de uma lista de organizações que foi gerada pelo levantamento das atividades não lucrativas de Uberlândia-MG por Valadão Júnior et al. (2005). Essa lista foi atualizada com a inserção de outras Organizações identificadas por meio de consulta efetivada na Secretaria Municipal de Ação Social, que mantém subvenções a 80 Ongs. No entanto sete dessas organizações abrangem mais de uma unidade, perfazendo, assim, um total de 99 instituições.

Para esta pesquisa, a amostra dos sujeitos foi definida de forma intencional, cujo principal critério foi a disponibilidade dos gestores para receber a pesquisadora e relatar, em profundidade, os dilemas e/ou conflitos vivenciados no exercício da gestão.

A técnica de entrevista empregada no presente trabalho foi a entrevista episódica e narrativa (BAUER; GASKEL, 2002), utilizando-se de um tópico guia. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas posteriormente.

Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise categorial, própria da análise de conteúdo conforme especificada por Bardin (2004) e segundo Godoy (1995a), e as orientações de Yin (2001), usada, particularmente, em pesquisas do tipo qualitativo.

Em seguida, foram identificados, nos depoimentos dos entrevistados, os dilemas e/ou conflitos vivenciados por eles em suas funções gerenciais, classificando-os, posteriormente, de acordo com o nível apresentado: intrapessoal, interpessoal e intragrupal. E, seguindo os procedimentos da análise de conteúdo, buscou-se um paralelo com a literatura referente ao tema. Assim, este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada e qualitativa, adotando uma abordagem predominante descritiva.

Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados e das Organizações, ao longo da apresentação e análise dos resultados, foram identificadas como organização (O) e seu respectivo número (O_n), havendo, portanto, organizações de O_1 a O_{19} .

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve os resultados obtidos, relacionando-os aos objetivos específicos e tendo como categorias de análise: os valores organizacionais, a sustentabilidade organizacional e o conflito.

Para o estudo, foram entrevistados 19 gestores de organizações sem fins lucrativos da Cidade de Uberlândia, cujos objetivos estão direcionados à promoção social e ao bem-comum. Levando em consideração que 17 das organizações pesquisadas são subvencionadas pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, para identificar a área de atuação das organizações que fazem parte do estudo, adotou-se a classificação utilizada pela Divisão de Subvenções dessa Secretaria (2006) e apresentada no Anexo A. A Tabela 2 apresenta estes dados:

Tabela 2 – Áreas de atuação das Organizações pesquisadas

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS
Crianças de 0 a 6 (Creches)	02
Idosos (abrigo)	01
Centro de formação (ensino formal e oficinas de artes)	01
Portador de deficiência (ensino formal; recuperação física e inclusão social, inclusive no mercado de trabalho)	09
Abrigo (infantil)	01
Apoio à família (cooperativa de crédito)	01
Geração de trabalho e renda (ensino e confecção de artesanato)	02
Saúde (construção e manutenção de hospital; apoio aos portadores de doença congênita)	02
TOTAL	19

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

5.1 Perfil dos Gestores entrevistados

O perfil dos gestores entrevistados apresenta as seguintes características:

- a maioria (63%) pertence ao sexo feminino;
- a maioria (63%) tem curso superior, sendo que três têm nível de pós-graduação; dois têm especialização e um é mestrando em Administração; os outros gestores têm do ensino fundamental incompleto ao ensino médio completo;
- a maioria (52%) tem entre nove e 25 anos na Organização; sendo que nove gestores, atuam há mais de 10 anos, e apenas uma deles tem menos que 2 anos na Organização.
- em quatro Organizações, os próprios presidentes são os responsáveis pela Administração da Organização, não recebendo honorários por este cargo; em outra, o Diretor Financeiro também atua voluntariamente.
- em três Organizações, as coordenadoras acumulam dois cargos na própria Organização.

CARGO/FUNÇÃO	TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	SEXO	NÍVEL DE INSTRUÇÃO
Coordenadora	2	F	MBA em Administração
Coordenadora	1	F	Superior - Serviço Social
Diretor Administrativo	20	F	Superior - Educação Física
Administrador	3	M	Tecnólogo em Administração
Coordenadora	15	F	Superior - Serviço Social
Presidente	5	M	Superior - Administração
Presidente	2	M	Ensino Fundamental incompleto
Presidente	4	M	Ensino Fundamental incompleto
Administrador	2	M	Mestrando - Administração
Gerente Administrativa	14	F	Superior - Direito
Coordenadora / Pedagoga	2	F	Especialização Psicopedagogia
Coordenadora / Psicóloga	9	F	Superior - Psicologia
Presidente	25	F	Ensino Fundamental
Diretor Financeiro	10	M	Superior (Contabilidade/Adm/Direito)
Coordenadora	20	F	Superior - Administração
Coordenadora	2	F	Superior - Serviço Social
Coordenadora	10	F	Ensino Médio
Coordenadora / terapeuta	20	F	Superior Incompleto - Teologia
Diretor Administrativo	13	M	Superior Incompleto - Letras Libra

Quadro 3 - Perfil dos Gestores entrevistados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa.

5.2 Perfil das Organizações

As organizações cujos gestores foram entrevistados têm características que diferem entre si em função do número de atendimentos, do público alvo, dos recursos financeiros, materiais e humanos. Mesmo aquelas que têm sua missão voltada para a mesma área de atendimento mantêm essas diferenças. No entanto foram identificados alguns aspectos comuns, além daquele considerado o principal motivo da sua existência: a busca de melhor qualidade de vida para o ser humano, em uma sociedade igualitária.

As Organizações O₁, O₃, O₉ e O₁₅, que movimentam valores financeiros maiores, têm melhor infra-estrutura e obtêm da sociedade local (pessoas físicas e jurídicas) o maior apoio financeiro para os seus projetos e programas por intermédio de doações, compra de produtos ou participação em eventos.

São Organizações que possuem credibilidade, e legitimidade de suas ações na comunidade e na mídia local. É o caso da O₁₅, que é uma das unidades de uma Instituição que desenvolve 30 projetos em 12 bairros da Cidade. Conta com mais de 400 pessoas, que colaboram com seus projetos e campanhas para a arrecadação de seus recursos. Outras duas (O₁ e O₃) são também reconhecidas nacionalmente, atuando, inclusive, em outras cidades. Já a O₉, criada por um grupo de profissionais renomados desta Cidade, também tem suas atividades reconhecidas em todo o Brasil.

Todas elas têm mais de 10 anos de fundação e adquiriram autonomia em relação aos recursos financeiros do Poder Público. Seu fundador se mantém a frente da Organização, participando ativamente, essencialmente, no que se refere à criação de novos projetos, captação de recursos e relações com a sociedade.

Algumas dessas características observadas nessas Organizações foram constatadas em outras Organizações pesquisadas (O₅, O₁₂, O₁₄ e O₁₈), porém elas não alcançaram o patamar de autonomia referido e nem contam com uma infra-estrutura desenvolvida em seus aspectos políticos, técnicos e financeiros. A Tabela 3 expõe os dados relativos às características das Ongs, cujos gestores foram entrevistados.

Tabela 3 - Características das ONGs pesquisadas

CÓDIGO	DATA DE FUNDAÇÃO	Nº DE ATENDIDOS/mês	Nº DE VOLUNTÁRIOS	MÉDIA DE GASTOS MENSAIS (R\$)
O ₁	31/8/2001*	1.050	78	200.000,00
O ₉	1/9/1995	1.400	270	84.000,00
O ₁₀	10/1/1992	497	0	80.000,00
O ₃	12/10/1975	256	6	45.000,00
O ₁₅	1/8/1983	179	25	37.000,00
O ₄	19/7/1920	50	4	30.000,00
O ₁₇	17/9/1993	23	0	17.000,00
O ₁₄	3/3/1983	200	12	15.000,00
O ₁₈	20/10/1986	136	5	15.000,00
O ₁₂	1/8/1989	90	1	9.000,00
O ₁₆	1/4/2001	12	6	7.500,00
O ₁₁	1/8/2004	40	0	4.500,00
O ₆	1/9/2001	100	20	4.000,00
O ₂	1/1/1983	20	0	4.000,00
O ₇	4/7/2005	30	15	3.000,00
O ₈	1/1/1972	48	20	1.380,00
O ₁₉	31/8/1966	50	6	700,00
O ₁₃	5/3/1981	100	18	670,00
O ₅	20/5/1979	67	11	...

*Foi fundada há cinco anos em Uberlândia, porém ela existe há 57 anos em São Paulo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa.

5.3 Valores organizacionais das ONGs pesquisadas

O primeiro aspecto verificado na pesquisa refere-se aos valores organizacionais, pois são eles que direcionam as ações de todos aqueles que estão inseridos no ambiente organizacional (KATZ; KAHN, 1978; MENDES; TAMAYO, 2001), e, em se tratando de organizações do Terceiro Setor, eles são considerados o diferencial, que, de forma geral, são voltados para o bem comum da sociedade em todos os seus aspectos (DOMENÈCH et al., 1998; GAIGER, 2001).

Assim, os valores organizacionais foram identificados por meio dos seus estatutos, sites e, também, na locução dos gestores entrevistados.

Os valores organizacionais mais citados no discurso dos 19 gestores foram: inclusão social (13 gestores); respeito ao próximo e/ou às diferenças individuais (10) e solidariedade (10). A busca por direitos foi citada por oito gestores e apresenta-se ligada às seguintes palavras: cidadania (2), igualdade de condições (3) e humanos (3).

O termo cidadania ainda foi mencionado, isoladamente, por cinco dos entrevistados; a união (6) e a qualidade de vida (5). Todos esses valores encontram-se ligados aos objetivos finais dessas organizações – o desenvolvimento físico, cognitivo e afetivo do ser humano, e a sua inclusão social com dignidade.

O Quadro 4 expõe os valores identificados no discurso dos gestores que estão em consonância com os valores do Terceiro Setor apontados por Domenèch et al. (1998) e Gaiger (2001), e indicam a busca de uma sociedade igualitária, por meio do alcance dos direitos humanos e da cidadania.

CÓDIGO	VALORES ORGANIZACIONAIS	CÓDIGO	VALORES ORGANIZACIONAIS
O ₁	Inclusão social; solidariedade; responsabilidade social; direito à cidadania; inclusão à educação; cuidado com o próximo.	O ₁₁	Bem-estar do indivíduo no seu crescimento emocional, físico, cognitivo e mental.
O ₂	Integração social; busca pela dignidade, bem-estar social e qualidade de vida; respeito às diferenças individuais; solidariedade; apoio à família, incentivo à participação comunitária.	O ₁₂	Integração; inclusão social; estímulo ao desenvolvimento sócio-emocional; respeito às diferenças individuais; solidariedade; amor ao próximo.
O ₃	Cooperação; respeito mútuo, responsabilidade; compromisso; autonomia; desenvolvimento integral do ser humano visando a sua integração e participação na sociedade; direito à cidadania; igualdade de condições.	O ₁₃	Assistir, promover e valorizar as pessoas e os grupos de pessoas menos favorecidas; união entre os associados e atendidos.
O ₄	Qualidade de vida, respeito aos direitos humanos, ética, solidariedade, proteção.	O ₁₄	Direitos humanos, proteção, humildade; honestidade, paciência, compreensão, tolerância e respeito ao próximo; solidariedade, cooperação e integração com a sociedade com dignidade.
O ₅	Melhor qualidade de vida das pessoas; respeito; promoção humana; inclusão social; direito à cidadania.	O ₁₅	Caridade; solidariedade, fraternidade, amor ao próximo, respeito, união, bem-estar social.
O ₆	Inclusão social; estabelecimento da dignidade e exercício pleno de sua cidadania; busca pelos direitos individuais.	O ₁₆	Solidariedade, união, família.
O ₇	Solidariedade, união, fraternidade, inclusão social, direitos igualitários, proteção e qualidade de vida.	O ₁₇	Inclusão, promoção humana e assistência social; união, respeito às diferenças individuais, paciência e amor ao próximo.
O ₈	Inclusão social, busca pela cidadania e direitos iguais, qualidade de vida, união, promoção humana.	O ₁₈	Amor ao próximo, paciência, paz, alegria, esperança, coragem e fé, inclusão social, respeito ao próximo.
O ₉	Vida, saúde, bem estar, ética, dignidade, respeito, responsabilidade, comprometimento, solidariedade.	O ₁₉	Respeito, harmonia, solidariedade, qualidade de vida, integração, busca por direitos igualitários, conscientização da sociedade, desenvolvimento sócio econômico, conduta ética, inclusão social em todos os aspectos, filantropia, assistência social.
O ₁₀	Ajuda mútua, compreensão, solidariedade, união.	O ₂₀	Humanismo, valorização e respeito ao ser humano, ética, integridade, confiabilidade, transparência, compromisso com a qualidade, preservar a boa imagem, prosperidade com intuição sensibilidade e nas relações sociais; sinceridade, harmonia, dedicação.

Quadro 4 – Valores Organizacionais das Ongs Pesquisadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

5.4 Práticas administrativas com vistas à sustentabilidade organizacional

Partindo da premissa de que, para o alcance da sustentabilidade organizacional das ONGs, o uso da lógica instrumental é requisitado cada vez mais, por meio de práticas administrativas empresariais, buscou-se identificar quais são as

práticas utilizadas pelos gestores entrevistados, pois o modelo instrumental das empresas é considerado incoerente com a lógica substantiva – característica das ONGs e o seu uso pode, então, gerar conflitos na gestão de organizações sem fins lucrativos.

Para alcançar seus objetivos e a manutenção de seus projetos e programas, as organizações, cujos gestores foram entrevistados, adquirem seus recursos financeiros, materiais e humanos por meio de doações de pessoas físicas e jurídicas; mantêm parcerias com Institutos ou Fundações empresariais e Ongs estrangeiras (que repassam recursos financeiros); realizam eventos, como: bazares, rifas, almoços, bingos e sorteios; conseguem concessões de espaços físicos; a maioria (79%) utilizam mão-de-obra voluntária e, também, por meio de subvenções que são obtidas junto ao poder público.

Em relação às subvenções obtidas por intermédio dos Órgãos Governamentais, a maioria dos gestores (84%) declarou que as organizações em que trabalham, tem o Governo Municipal como o principal responsável pela manutenção de seus recursos. No entanto duas organizações, entre as 19 pesquisadas, não são subvencionadas por nenhum órgão ou instituição governamental. Uma por opção da própria Diretoria, que não deseja esse tipo de apoio, e, neste caso, a sustentabilidade organização advém dos serviços prestados de consultorias, efetuados por sua Diretoria, e por concessões de espaços físicos ou de materiais das empresas parceiras. A outra, por se tratar de uma cooperativa, não pode contar com doações, patrocínios ou subvenções de terceiros.

Tendo em vista o número de organizações que disputam recursos materiais e financeiros, e as exigências das agências financiadoras dos patrocinadores e apoiadores da instituição, todos os gestores entrevistados relataram executar tarefas que visam alcançar a sustentabilidade organizacional que administram. Este fato é ilustrado pelos depoimentos de duas Gestoras entrevistadas:

[...] uma das instituições mais bem estruturada, tem alguém só na área de projeto, enquanto nós aqui recebemos em média R\$120.000,00 por ano ele recebe, R\$1.200.000,00. Por quê? Ela tem estrutura, então, quem tá organizado tá caminhando, é onde entra... a gente até buscou umas parcerias, até lá na Administração, da UFU, para criar alguns programas, para facilitar o nosso trabalho [...] (COORDENADORA, O₁₈, p.3).

[...] Para as duas (Prefeitura e Ong estrangeira), é uma coisa muito detalhada, então assim, são projetos, são programas... Eu mando um relatório anual, e quando a gente faz o curso, a gente manda resumo... a gente faz um requerimento orçamental, para o ano que vem, por exemplo, nós já fizemos para 2007. Já está prontinho. Em julho, nós entregamos. (COORDENADORA, O₁₂, p.1)

Seja para manter as subvenções e até aumentar doações e apoios recebidos; seja para manter e/ou melhorar a qualidade dos serviços prestados e abranger um número maior de beneficiados por seus projetos, a necessidade de atividades específicas da função gerencial é cada vez mais imperiosa na gestão dessas organizações. O mínimo que lhes é requerido envolve, pelo menos, um plano de trabalho qual devem constar os objetivos, o público alvo, o número de beneficiados, um cronograma de atividades e os recursos necessários para a viabilidade do projeto/programa; e, ao final, uma prestação de contas, que, por sua vez, exige controles financeiros rigorosos e devem ser atestados, ainda, por um profissional habilitado. O Quadro 5 apresenta de que forma as organizações arrecadam seus recursos e as práticas administrativas que executam, com vistas ao alcance da sustentabilidade.

Os controles financeiros e de materiais foram apontados por todos os gestores entrevistados, e podem ser relativos, também, às atividades desenvolvidas na organização (número de atendimentos e de beneficiados); aos recursos humanos; aos aspectos pedagógicos; e à frequência das crianças (nas organizações que atuam na área educacional). Outras práticas administrativas utilizadas e mencionadas foram:

- Execução de planejamentos, que podem ser de cunho estratégico, citado por três gestores; orçamentário (2); de atividades (2) ou sem nenhuma especificação (3).
- Avaliação de desempenho e/ou de resultados apontada por oito gestores;
- Relatório de atividades, mencionado por dois gestores.

Código	PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS	DOADORES E SUBVENÇÕES
O ₁	Processos de gestão (metas, planos, orçamento, acompanhamento, controle e avaliação de resultados).	PMU; Doações de pessoas físicas e jurídicas.
O ₂	Controles financeiros e de materiais	PMU (alimentação e salários de funcionários); Fundo Nacional de Assistência Social (salários de profissionais).
O ₃	Controles financeiros, de materiais e de pessoal, avaliação de desempenho, construção, execução e acompanhamento de projetos pedagógicos específicos, qualidade.	PMU (verba, alimentos, funcionário) Estado (funcionário); Governo Federal (verba); SUS (verba); doações de pessoas físicas e jurídicas.
O ₄	Controles financeiros, de materiais e de recursos humanos, programa de qualidade, avaliação de desempenho.	PMU; Doações de pessoas físicas; pensão dos próprios asilados.
O ₅	Planejamento estratégico, telemarketing (extinto), controles financeiros. Estão iniciando avaliação de resultados, de funcionários, satisfação.	PMU; SUS, venda de produtos produzidos na instituição; doações de pessoas físicas e jurídicas.
O ₆	Planejamentos, controles financeiros, processo de contratação, banco de dados.	Não tem. Os gastos mensais, em sua maioria, são concessões de serviços.
O ₇	Controles financeiros e de atendimento.	PMU; doações de pessoas físicas.
O ₈	Planejamento das atividades, controles financeiros.	PMU (cede 2 professores, 01 cozinheira); CEASA (verduras, legumes); doações de pessoas físicas; contribuição dos associados.
O ₉	Planejamento estratégico, telemarketing, avaliação de desempenho, gestão financeira.	Doações de pessoas físicas e jurídicas; pagamento de salários (FAEPU e UFU).
O ₁₀	Controles financeiros, avaliação de desempenhos, planejamento estratégico.	Não tem.
O ₁₁	Controles financeiros, de materiais, de atividades e de frequência. Planejamento de atividades.	PMU; doações de pessoas físicas; eventos; contribuição dos pais.
O ₁₂	Controles financeiros, relatórios de atividades, planejamento orçamentário, projetos.	PMU; organização não governamental estrangeira.
O ₁₃	Controles financeiros, relatório de atividades, controle de materiais.	PMU; venda de trabalhos produzidos nas oficinas.
O ₁₄	Controles financeiros, materiais, planejamento, controles pedagógicos, avaliação de desempenho (não formal).	PMU; Doações de pessoas físicas.
O ₁₅	Controle <i>per capita</i> (custo de cada criança), controle de frequência, controle de qualidade com as mães a cada 3 meses, controle de materiais.	PMU é responsável por 30% da verba (paga salários e doa alimentação); doações de pessoas físicas e jurídicas
O ₁₆	Controles financeiros, de materiais, projetos para captação.	PMU; doações de pessoas físicas e jurídicas.
O ₁₇	Controles financeiros; cartão de ponto; controle de materiais.	PMU (salários); venda de produtos confeccionados pelas artesãs.
O ₁₈	Controles financeiros, de materiais e de pessoal; planejamento, avaliação de desempenho (funcionários e atividades); gestão de projetos específicos.	PMU; doações da comunidade e promoção de eventos
O ₁₉	Balanços mensais (financeiros, de atividades, de frequência dos alunos); controle de ponto dos funcionários; controle de documentos.	PMU, doações de pessoas físicas; eventos

Quadro 5 – Práticas Administrativas, doadores e subvenções das ONGs pesquisadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa.

Constata-se que as práticas administrativas executadas pelos gestores entrevistados estão direcionadas para o alcance da sustentabilidade econômica, por meio da alocação eficiente de recursos e do fluxo constante de investimentos públicos e privados, conforme Sachs (1993).

Com referência aos indicadores para a análise da sustentabilidade econômica, propostos por Sachs (1993) e Oliveira (2002) e apresentados no Quadro 1 (p.31), e que visam medir o desempenho das organizações, destacam-se os seguintes:

a) definição de metas e objetivos

Todas as ONGs pesquisadas responderam, positivamente, a esses indicadores, pois elas têm de definir, claramente, os objetivos que desejam alcançar, quando os Órgãos governamentais que subvencionam os projetos ou programas e, também, as empresas que as patrocinam exigem a apresentação de um projeto com definição de metas e objetivos.

b) existência de política para a qualidade e infra-estrutura adequada da organização

Estes fatores, intrinsecamente ligados, são, também, verificados junto aos objetivos perseguidos pelas instituições, e estão entre os principais motivos pela busca constante de mais recursos. A infra-estrutura organizacional implica poder oferecer um atendimento de melhor qualidade, e isto só ocorre por intermédio de profissionais especializados, atuando em uma estrutura física adequada às necessidades dos serviços prestados e dispondo de tecnologia avançada.

Mesmo as organizações com 10 anos ou mais de existência, e que já alcançaram credibilidade e dispõem de maior autonomia, como, por exemplo, as O₁, O₃ e O₉, procuram a ampliação de seus serviços com vistas a atender à demanda crescente de beneficiários. Conseqüentemente, estão sempre preocupadas em melhorar a sua infra-estrutura, contratando mão-de-obra especializada ou oferecendo treinamento, captando voluntários

comprometidos com a causa da instituição, buscando novas tecnologias para, assim, aprimorar seus processos de trabalho.

c) auditorias interna e externa

As organizações são fiscalizadas, quanto ao uso dos recursos, durante a execução das atividades propostas (no caso de verbas Municipais), e, ainda, quando devem comprovar os gastos por meio da prestação de contas ao final do período ou do projeto.

Essa prestação de contas ocorre em todos os níveis, tanto para os próprios associados quanto para os apoiadores e financiadores do projeto, além de ficar à disposição de qualquer pessoa da comunidade que desejar verificar o uso dos recursos. Aquelas organizações que movimentam valores anuais acima de um milhão de reais (O_1 e O_9) contratam, ainda, auditorias externas independentes, com o objetivo de demonstrar maior transparência de suas ações para a sociedade.

d) gestão e monitoração de processos ou produtos

Uma vez que são fiscalizadas pelas auditorias externas, as ONGs devem monitorar e gerir suas atividades fins, pois as ações desempenhadas junto ao público beneficiado, fazem parte da prestação de contas, como, por exemplo, as metas alcançadas. Podem ser verificadas, também, por meio do número de atendimentos em comparação com o uso dos alimentos enviados pela Prefeitura, ou pelos relatórios de atividades. Este fato, além de demonstrar honestidade no uso dos recursos, garante a obtenção de novas verbas.

A necessidade da gestão e monitoramento dos processos organizacionais influencia na possibilidade de concorrer pela primeira vez, ou continuar recebendo a subvenção e/ou verbas dos órgãos públicos e do Fundo Municipal da Criança e Adolescência, pois a vida pregressa da organização deve ser comprovada por meio da documentação e dos critérios relacionados pela Divisão de Subvenções Sociais da Secretaria Municipal de Ação Social de Uberlândia (2007). Além dos documentos necessários à

comprovação e existência legal da Instituição, e necessário, também, a apresentação do Plano de Trabalho, do Relatório de Atividades, e do Balancete e do Balanço financeiro anual do exercício anterior.

e) avaliação dos resultados da organização

Mesmo não efetuando uma avaliação de desempenho formal de seus recursos humanos, aos moldes das empresas (utilizando instrumentos específicos), as instituições pesquisadas realizam reuniões com os funcionários, voluntários, coordenadores e a diretoria para avaliar pontos fracos, ouvir sugestões e decidir ações conjuntas para o futuro. No caso das organizações com fins educacionais (creches), são feitas reuniões, também com a participação da família com os mesmos objetivos, para avaliar o desenvolvimento da criança atendida.

Nesse sentido, o uso de instrumentos e práticas administrativas na gestão das ONGs visam garantir a transparência da utilização dos recursos e o cumprimento das metas e objetivos perante a sociedade e os seus financiadores. Conseqüentemente, isso possibilita a manutenção e/ou aumento de verbas para a execução de seus projetos ou programas. As falas das Coordenadoras da O₁ e O₁₇ resumem o pensamento de todos os gestores entrevistados, em referência à transparência no uso dos recursos obtidos:

Nós acreditamos que uma instituição do 3º setor deva ser gerida com mais rigor do que qualquer outra organização, dado que de maneira geral, trabalha com recursos provenientes de doações, que requer transparência na gestão. (COORDENADORA, O₁)

Os controles são necessários. Porque dinheiro é do povo, então, é justo prestar conta. Onde foi gasto [...] (COORDENADORA, O₁₇).

Assim, outros indicadores de sustentabilidade, como, por exemplo, legitimidade e relevância da missão da instituição; autonomia e credibilidade, propostos por Armani (2002), também, respaldam as práticas administrativas – atividades-meio –, que, por sua vez, são consideradas necessárias pelos gestores

para conseguir executar o atendimento de seus beneficiários – atividades-fins. Este fato pode ser constatado na locução das Coordenadoras da O₃ e O₂:

Eu considero que quanto mais organizado, é mais fácil trabalhar, quem não trabalha organizado se perde, acaba trabalhando com coisas que não tem nada ver e o que precisaria estar sendo focado, sendo organizado vai ficando pra trás. [...] Eu acho realmente isso tudo bom, facilita o nosso trabalho, nos dá tranquilidade realização, um trabalho ético, responsável mesmo, com clareza. (COORDENADORA, O₃)

As ONGs, elas querem ganhar espaço, [...] Então você tem que se organizar. Se você quiser continuar lá [...] É uma necessidade que foi surgindo... tudo isso tem um preço [...] (COORDENADORA, O₂).

No entanto os gestores das O₁₂, O₁₈ e O₁₉ sentem-se sobrecarregados com essas atividades, pelo fato de não possuírem verbas para contratar mais recursos humanos. Apesar de considerarem os controles, os planejamentos e outras atividades afins, necessárias, admitem que sem eles não conseguiriam obter as verbas e as subvenções.

A organização tem trabalho demais para obter a verba; é muito fiscalizada. Eu trabalho fim de semana, feriado [...] Mas é necessário sem ela ia ficar mais difícil. (COORDENADOR, O₁₉)

[...] esta parte empresarial, para nós, ela foi muito importante. Ela nos ajudou a nos organizar melhor, ela realmente, nos deu mais credibilidade. [...] ele me dá respaldo e para eu manter eles eu tenho que me enquadrar dentro desse perfil, ou seja, apesar de me exigir, ele me ajuda também. (COORDENADORA, O₁₈)

[...] a gente recebe uma verba da PMU e de uma ONG estrangeira, e para manter isso, nossa! É muita pressão... É difícil! (COORDENADORA, O₁₂)

Os resultados obtidos em relação à sustentabilidade da organização apontam para a necessidade do uso, cada vez maior, de instrumental e práticas administrativas desenvolvidos pelo mercado. Assim, a lógica instrumental influencia as práticas da gestão das ONGs pesquisadas, apesar de serem consideradas por seus gestores, necessárias para a sobrevivência da instituição.

A gestão das organizações pesquisadas segue o modelo de gestão empresarial, porquanto a manutenção da Instituição depende da sua sustentabilidade em seus aspectos: técnicos, políticos e financeiros. Para alcançar a

sustentabilidade, disputam com outras os recursos necessários para a sua sobrevivência. Os Órgãos Públicos, as empresas e a sociedade legitimam suas ações mediante a avaliação do seu desempenho e do alcance dos objetivos propostos.

5.5 Conflitos e/ou dilemas dos gestores de Ongs de Uberlândia

Tanto os conflitos quanto os dilemas guardam em sua definição, um aspecto comum, que se refere a fazer uma escolha, uma opção. Na esfera individual, para um dilema ser resolvido, deve-se escolher uma nova abordagem de ação e, assim, sair do dilema.

No conflito, tem-se que fazer uma escolha entre duas ou mais opções de ação. Neste caso, existem aquelas que podem ser coerentes, e, daí, a difícil escolha, ou ser incoerentes entre si, e, justamente por isso, é difícil fazer uma opção. As conseqüências da opção feita podem ou não ser previsíveis, e quanto mais imprevisíveis, mais difícil a escolha. Ou seja, está implícito, nos dois conceitos, fazer uma escolha entre as possíveis alternativas de ação.

Os conflitos e os dilemas também ocorrem entre duas ou mais pessoas, e entre grupos de pessoas, e, nestes casos, estão ligados às diferenças de personalidade, de cultura, de valores e das experiências individuais ou do grupo. Levando em conta, que os gestores, em suas atividades administrativas, precisam tomar decisões que envolvem opções de ação, e que estas, por sua vez, geralmente, incluem outras pessoas ou grupos, no presente estudo, foram identificados, além dos conflitos individuais, aqueles ligados aos grupos e entre as pessoas. Assim, para identificar em que nível estão situados os conflitos relatados pelos entrevistados, adotou-se a classificação proposta por Rahim (1983,1986), que considera haver três níveis de conflitos organizacionais: **intrapessoal, intragrupal e intergrupar**.

5.5.1 Conflitos Intrapessoais

Em relação aos **conflitos intrapessoais**, dos 19 gestores entrevistados, 10 relataram vivenciar esse tipo de conflito no desempenho de suas funções. De acordo com Rahim (1983, 1986), os conflitos desta natureza ocorrem quando uma pessoa é requerida a desempenhar certas tarefas, atividades ou papéis que não combinam com sua experiência, interesses, metas e valores.

Esses aspectos foram identificados na locução dos entrevistados, em relação às **atividades** que executam para manter a sustentabilidade da Instituição e cumprir as exigências feitas pelo Poder Público Municipal, do qual obtêm recursos:

A organização tem trabalho demais para obter a verba; é muito fiscalizada. Até a promotoria pede cadastro. Eu trabalho fim de semana, feriado, é muito trabalho! (COORDENADOR, O₁₉, p.1)

E a Vigilância Sanitária, está marcado, eles foram lá, nos notificaram sobre as escovinhas de dente, porque a gente guarda nos copinhos, põe no sol, toma sol e guarda. Não pode, tem que por no escoveiro, com as telas e não pode ser de madeira não, tem que ser de inox. Eu falei: *Como que eu vou fazer um escoveiro para 40 escovinhas penduradinhas com a telinha de inox?* E eu vou ter que mandar fazer, por que eles me deram até dezembro... (COORDENADORA, O₁₁, p.6)

Foram identificados, também, conflitos em relação às **metas e/ou valores pessoais**, conforme relato dos gestores das O₅, O₁₄ e O₁₉:

Esse dilema ele está bem presente. [...] Esses monitoramentos, avaliação, que você tem que tá com indicadores, você tem que tá medindo resultados, então, as instituições que, até então, nasceram de um ideal, em busca assim... busca de conquistas de direitos... (GESTORA DE PROJETOS, O₅, p.3).

A nossa insatisfação é muito grande no sentido de não podermos realizar realmente aquilo que gostaríamos da forma que gostaríamos. (PRESIDENTE, O₁₄, p.3)

[...] um dos principais dilemas, a O₉, por ter sempre esse foco, por não deixar o dinheiro ir pelo ralo, às vezes, exarceba nisso, e não vê a importância do funcionário. De segurar, de oferecer condições, é... Principalmente [...] Hoje acho que nós temos que trabalhar mais em Benefícios e condições de trabalho. (ADMINISTRADOR, O₉, p.9)

Com referência ao conflito entre os **papéis** assumidos pelo gestor na organização, os gestores das O₁₁, O₁₂ e O₁₈, demonstraram a sua existência:

É um dilema, fui contratada como coordenadora pedagógica... [...] por que eu acabo deixando a desejar o meu trabalho pedagógico, por que eu estou atolada num mundo que eu estou aprendendo. (COORDENADOR, O₁₁, p. 7)

Esse dilema ele existe, porque a gente gostaria bem mais... eu, por exemplo, gosto muito mais de colocar a mão na massa... de tratar do paciente, [...] (COORDENADOR, O₁₈, p.5).

Sim, gerou muito dilema, eu sofri demais, por que eu entrei como psicóloga [...] Eu desempenho os dois papéis aqui. É um atropela o outro mesmo. [...] a gente recebe uma verba da PMU e de uma ONG estrangeira, e para manter isso... nossa! É muita pressão... É difícil! (COORDENADOR, O₁₂, p.1)

O uso de ferramentas administrativas transpostas da esfera empresarial, como por exemplo, o planejamento estratégico, as avaliações e os controles de recursos, são práticas já incorporadas na gestão de todas as organizações pesquisadas. No entanto os conflitos intrapessoais identificados nesses 10 gestores, apontam para a dificuldade que eles sentem em adequar-se ao uso de tais ferramentas. Mintzberg (1986) sinaliza quanto à transposição desse instrumental para a gestão social, pois elas carregam em si conceitos e pressupostos, que podem gerar distorções.

Os conflitos intrapessoais relatados por esses gestores sugerem um conflito entre a racionalidade instrumental, característica da esfera empresarial, e a racionalidade substantiva (RAMOS, 1984), identificada nas organizações substantivas (SERVA, 1997).

Preocupados com suas atividades ligadas, especificamente, aos objetivos e aos valores da organização, esses gestores, por vezes, vivenciam uma tensão advinda dos conflitos, pois devem escolher entre ações incongruentes. As atividades que lhes são exigidas se contrapõem aos seus valores pessoais, aos seus papéis, ou às suas expectativas ou metas, e, mesmo não sendo a sua prioridade, devem cumpri-las para manter a sustentabilidade organizacional.

A dissonância cognitiva provocada pelo conflito, quando as pessoas esperam um determinado evento e ocorre outro, gera uma mudança no comportamento. A

locução do Gestor da O₁₄ constata o comportamento, frente aos conflitos vivenciados nas funções administrativas que exerce há 10 anos:

Você tem que abrir portas, você vai batendo... vai indo, você se sente cansado! Então você vai tocar isso, do jeito que dá para tocar, sem expandir, sem ter condição de melhorar nada... vou levando... até onde der para tocar. (DIRETOR ADMINISTRATIVO, O₁₄, p.2)

Katz e Kan (1973) alertaram sobre as consequências de que as expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas a dos papéis. Por conseguinte, intensificam os conflitos internos, aumentando a tensão associada aos vários aspectos do trabalho, reduzindo, assim, a satisfação no trabalho.

5.5.2 Conflitos Intragrupais

O conflito Intragrupal, considerado como resultado da discordância entre os membros de um grupo ou entre grupos ou subgrupos dentro de um grupo, foram relatados por seis gestores em suas funções gerenciais.

A necessidade de mudança de comportamento e/ou atitudes e a profissionalização dos associados e funcionários, em relação ao atendimento do público beneficiado, foram identificadas por alguns entrevistados e são ilustradas na locução dos Gestores das O₄, O₅ e O₁₄:

Às vezes, tem alguns funcionários mais antigos que estão acostumados com um jeito de trabalhar e não aceitam a mudança... Porque, para atender idoso, tem que ter paciência, carinho... Isso é difícil... Eu digo que trabalhar com o ser humano é o mais difícil... (COORDENADOR, O₄, p.1)

Então, as instituições que até então nasceram de um ideal, em busca assim... Ou pela via da caridade, da filantropia ou no caso da O₅ que foi mais em termos de busca de conquistas de direitos, ela acaba enfrentando isso, porque você tem um grupo de pessoas que tá à frente da associação aqui, que são pessoas que começaram com esse ideal de luta sem essa preocupação, é... Vamos assim dizer profissional, um trabalho mais voluntário mesmo. E aí a gente tem que fazer esforço para atender às exigências da modernidade, que está aí... Então isso é um dilema você saber que... Que você tem um grupo de pessoas que estão aí nesse beiral... Mais que ainda não está aí preparada... (COORDENADORA, O₅, p.1)

Todo final de ano me dá uma angústia tão grande de ver o nível de aprendizagem das crianças. Porque eu digo que não depende do aluno, depende do profissional. Porque não tem um empenho profissional. (PRESIDENTE, O₁₄, p.3)

O gestor da O₁₉ revela haver uma desconfiança de alguns associados em relação à aplicação dos recursos da instituição feitas pela Diretoria:

Alguns associados eles acham que a gente gasta muito... Vê computador, as obras que a gente fez... Eles pensam... Tem desconfiança... (COORDENADOR, O₁₉, p.1).

Os gestores das organizações, O₅ e O₁₃ também mencionaram conflitos intragrupais, referindo-se à divergência entre os objetivos da organização e aquilo que, na realidade, os cooperados buscam:

A busca maior deles aqui, a associação, por ser uma associação, ela tem a obrigação de acolher, de informar, né? Então eles esquecem um pouquinho... Quem são os associados? São eles! Então se associação está bem, eles estão bem. (COORDENADORA, O₅, p.3)

A gente percebe que a cultura de estar recebendo a coisa, só... de vir buscar, é maior do que a de estar colaborando... de estar assim... ter esse caráter de associação mesmo... (GESTORA DE PROJETO₁, O₅, p.3)

Mas o nosso objetivo é voltado hoje para a cidadania, que eles mesmos melhorem a qualidade de vida deles, através das ações deles, da autonomia, da independência. [...] e eles pensam: *eles querem que eu volte a estudar, querem que eu volte a trabalhar, e eu quero é me aposentar...* (GESTORA DE PROJETO₂, O₅, p.3)

Aí entra o dilema, aí entra o dilema porque o cooperado muitas vezes: *Ah! A cooperativa é minha e tal, sociedade de pessoas, eu que escolho o administrador! E tal e tal...* Mas não hora do juro, empréstimo, na hora do serviço, ele quer que o serviço seja de excelência, e tem que ser também, e igual ao do banco, na verdade, a gente fala: *Olha se a gente for manter uma estrutura assim, assim... vai ter que aumentar a despesa e você não vai gostar.* (GERENTE, O₁₃, p.2)

Outros gestores ainda relataram conflitos com o trabalho desenvolvido pelos voluntários, que, muitas vezes, não se comprometem de fato com a Instituição, de acordo com o Diretor da O₁₄ e o Coordenador da O₁₁:

É muito difícil, nós já tentamos montar um projeto baseado em trabalho voluntário. Porque a maioria, dos voluntários, não tem uma responsabilidade de pegar aquilo como obrigação. Nós até aceitamos, por exemplo: psicólogos. Ah! Eu quero desenvolver aqui um trabalho. Nós deixamos. Porque aqui é um laboratório. Vem uma

semana, duas... desaparece assim sem mais sem menos...
(DIRETOR FINANCEIRO, O₁₄, p. 3)

E agora, estamos em outro impasse é sobre o voluntariado. Que vai, trabalha de voluntário, depois entra na justiça. Aí arrebenta com as instituições. Então, até, hoje, uma Coordenadora disse que existe uma jurisprudência, tal, a favor, mas se o funcionário entrar na justiça ele ganha. (COORDENADOR, O₁₁, p.5)

Ou porque, muitas vezes, adotam algum tipo de comportamento, que, ferindo as normas já estabelecidas pela Diretoria da Organização, causam um atendimento inapropriado. O Coordenador da O₉ relata que, “[...] na maior parte do tempo, é uma convivência harmônica, mas existem divergências [...]”, minimizando, com estas palavras, o que de fato pode ocorrer, quando essas normas não são cumpridas. Exemplifica uma situação que, por questões de sigilo, não é relatada aqui, e que resultou em consequências desastrosas, e um grande mal-estar em toda a Organização.

5.5.3 Conflitos Intergrupais

Os conflitos caracterizados como **intergrupais** conforme Rahim (1983, 1986), referem-se à discordância ou às inconsistências entre os membros, seus representantes ou líderes de dois ou mais grupos, e foram apresentados por 15 gestores entrevistados. Nesse aspecto, os conflitos relatados ocorrem nas seguintes situações:

Nas relações mantidas com Órgãos e Conselhos Municipais, cuja insatisfação e a não concordância com os critérios utilizados na distribuição de verbas pela Prefeitura foram manifestados nos relatos dos gestores das O₂, O₁₁, O₁₉:

Porque é assim, poucas ganham muito e muitas não ganham nada.
(COORDENADORA, O₂, p.3).

Tudo bem que a gente tem que se adequar, tem que ter espaço físico, tem que ter não sei o quê de metragem, tudo que eles exigem, mas a subvenção que a gente recebe, não tem como a gente receber um professor. (COORDENADOR, O₁₁, p.4).

A Secretaria é injusta com os recursos doados às ONGs, umas recebem muita verba, outras pouca... (COORDENADOR, O₁₉, p.1)

Na discordância quanto à aprovação de Projetos enviados ao Fundo Municipal da Infância e Adolescência e aprovados pelo Conselho Municipal de Ação Social.

E hoje por causa de muitos trabalhos, muitas experiências e falta de incentivo do Governo, para o empresário. Porque hoje, se ele quiser ajudar, ele tem que depositar no Fundo, e o que acontece? 30% fica no Fundo, e como ele sai do fundo? Através de projetos. Agora, eu tenho uma amiga que está lá no fundo, me falou: *Eu não vou ficar! Favorecimento!*... para às vezes um, que nem precisa tanto! E aquele que precisa ser ajudado, *mas ele não é organizado!* Mas será que não pode ajudar? Ele não tem recursos, mas tem um bom trabalho. (COORDENADOR, O₁₈, p.3)

Nas relações com o Conselho Tutelar da Infância e Adolescência e com o Conselho do Idoso:

Ontem mesmo eu tive uma reunião, com o Conselho Tutelar, com todos os abrigos e todos os conselheiros, e um Conselheiro falou para mim: *Olha eu já tive muitas desavenças com vc esse ano, pq vc não quis me ceder vaga. Eu não te cedi vaga porque não tinha, e não tenho. Eu tenho capacidade para 12 crianças e as 12 vagas já estão ocupadas.* Porque é o seguinte: Eles chegam: *Fulana, tem vaga?* Ah, *é só por essa noite.* E não fica só uma noite, Angela! A criança fica até um ano. *É só uma noite!* Não posso, eu não tenho colchão, e eu não vou colocar no chão, não posso! E é igual um outro coordenador falou ontem... Olha, há toda essa confusão... esse...esse confronto.. Por quê? Vocês vão deixando a gente de um jeito tão apertado, e a gente quebra a cara tanto, que a gente acaba se isolando. Tipo assim, eu só vou pegar criança assim... se for de Uberlândia, se tiver a documentação... (COORDENADOR, O₁₆, p.5)

Às vezes, uma autoridade me solicita uma vaga e eu não tenho, tem aquela pressão, fico chateado em ter que dizer não, mas tem que manter... Porque a Instituição só tem tantas vagas [...] (COORDENADOR, O₄, p.2).

Os conflitos também estão ligados à cobrança do número de atendimentos pela Prefeitura, privilegiando, assim, a quantidade e não a qualidade, e, neste aspecto, os gestores da O₂, O₁₁ e a O₁₄, revelaram:

Na verdade, existe essa exigência, mas na qualidade mesmo eles não exigem nada, eles não tomam nem conhecimento, eles nem querem saber. Eles procuram saber quantos são atendidos... Mas a qualidade mesmo do trabalho, eles não se preocupam com isso. (PRESIDENTE, O₁₄, p.2)

Nós teve uma dificuldade aqui no começo. Nossa per capita, quando vai fazer sobre o dinheiro anual... Eles colocaram que a alimentação deles era 250 gramas, a gente fala: *menino, mas tem aluno com 50 anos... Esse homem de 50 anos passa só com 250 gramas de comida?* (PRESIDENTE, O₂, p.3)

Acaba colocando a priori sobre a quantidade. Não existe qualidade. Lógico que a gente quer fazer todo trabalho com qualidade, mas o que pega, o que eles exigem... é quantidade, quantos atendidos, quantos vieram, lista de chamada... (COORDENADOR, O₁₁, p.7)

E se apresentaram ainda, nas relações com outras Ongs, conforme relata a Coordenadora da O₁₁:

Lá em BH tem um movimento que chama Pró-Creche, que eles são muito organizados [...] organizar, aqui, é muito difícil, as Coordenadoras, elas são muito individualistas [...] Hoje até a gente estava questionando a falta de unidade das ONGs. (COORDENADORA, O₁₁, p.3)

Outros **conflitos intergrupais**, mencionados pelos gestores da O₁₁ e da O₁₄, que prestam serviços na área educacional, dizem respeito às relações com as famílias das crianças atendidas. De acordo com os gestores, os pais não apóiam a instituição, não compreendem a sua importância na vida da criança, e, muitas vezes, têm uma visão de caridade ou local para “depositar” os seus filhos enquanto trabalham.

O assistencialismo nós já riscamos do vocabulário há muito tempo, por mais que damos o assistencialismo a gente quer ver mesmo é o atendido em todas as idades, no seu bem-estar, no seu crescimento emocional, físico, cognitivo, mental, acho que... pelo menos é o objetivo nosso. [...] a gente exige dos pais, a sua higiene antes de sair de casa, o seu café da manhã, porque tem muitos pais que mandam lá só para comer, eu tenho uma mãe lá que é no oba, oba mesmo. (COORDENADOR, O₁₁, p.8)

Porque o pai não valoriza, a criança acaba pensando do mesmo jeito. E aí é que cria todo esse tumulto. [...] a comunidade, ou os pais das crianças e adolescentes assistidas, pelas ONGs, não integram a ONG, não apóiam a ONG, isso é geral. [...] elas vêem como um lugar que elas podem deixar a criança. O termo certo é despejar, despejam a criança aqui. Quantas vezes a criança adocece, você entra em contato, ela diz: *não posso, se virem...* (DIRETOR FINANCEIRO; PRESIDENTE, O₁₄, p.2).

Os conflitos relatados pelos entrevistados foram compilados no Quadro 6, permitindo, assim, uma visão global dos tipos de conflitos identificados.

Código	Conflito Intrapessoal	Conflito Intragrupal	Conflito Intergrupar
	Ocorre quando uma pessoa é requerida a desempenhar certas tarefas, atividades ou papéis que não combinam com sua experiência, interesses, metas e valores.	É o resultado da discordância ou inconsistência entre os membros de um grupo ou entre grupos ou subgrupos dentro de um grupo	Refere-se à discordância ou às inconsistências entre os membros, seus representantes ou líderes de dois ou mais grupos
O ₁	Não apresentou	Não apresentou	Não apresentou
O ₂	Não apresentou	Não apresentou	Exigência da quantidade e não da qualidade pela Prefeitura; Distribuição de verbas pela Prefeitura; Com os órgãos que exigem muitos documentos, às vezes, desnecessários.
O ₃	Não apresentou	Não apresentou	Falta de comunicação entre departamentos quanto aos controles das Campanhas para arrecadar recursos. Professor x aluno
O ₄	Quanto à pressão para conseguir vaga no asilo. É obrigado a negar, mas fica chateado com a pressão.	Alguns funcionários antigos são resistentes à mudança de comportamento no atendimento à clientela.	Quanto à pressão por alguma autoridade p/conseguir vaga na instituição
O ₅	Associados que desejam receber ajuda para resolver problemas financeiros, a organização oferece cidadania.	Alguns associados que pertencem à diretoria são resistentes às mudanças na organização Associados que desejam receber ajuda para resolver problemas financeiros, e a organização oferece cidadania.	Não apresentou
O ₆	Não apresentou	Não apresentou	Não apresentou
O ₇	A falta de verbas não permite o pleno alcance dos objetivos da organização.	Não apresentou	Exigência de comportamento empresarial. Com o a política de saúde do Governo Municipal. Ao atendimento recebido por profissionais que não estão capacitados para a execução do tratamento necessário.
O ₈	A falta de verba não permite prestar outros serviços, como gostaria, aos associados.	Alguns diretores não vêem a necessidade de projetos bem formulados; disputa entre os associados. Não concorda com alguns diretores que privilegiam a quantidade de atendimento do que com a qualidade desse atendimento.	Cobrança de quantidade em vez de um atendimento de qualidade, pela Prefeitura.
CONTINUA			

CONTINUAÇÃO

Código	Conflito Intrapessoal	Conflito Intragrupal	Conflito Intergrupar
O ₉	Não apresentou	Com a diretoria que não investe mais nos funcionários. Com algum funcionário que não está interessado na causa. Com alguns voluntários que, às vezes, adotam comportamentos que não são adequados.	Não apresentou
O ₁₀	Não poder prestar serviços mais baratos que os concorrentes. Ter que negar empréstimo porque a pessoa não tem como pagar.	Os cooperados querem os mesmos benefícios oferecidos pelos bancos.	Não apresentou
O ₁₁	Deixa de executar mais e melhor as tarefas ligadas à sua experiência ou à sua formação. Cobrança de quantidade em vez de qualidade. A falta de verba não permite dar o atendimento de que gostaria.	Com o voluntariado que entra na justiça, solicitando direitos trabalhistas.	Discorda da distribuição dos recursos do Fundo; A exigência de nível superior para os profissionais da creche; Cobrança de quantidade em vez de qualidade. Não existe cooperação entre as ONGs. Pouca verba para muita exigência. Com pais que têm uma visão de caridade da organização.
O ₁₂	Deixar de executar mais e melhor as tarefas ligadas à sua experiência ou à sua formação.	Não apresentou	Com órgãos financiadores pela exigência de documentos e da burocracia.
O ₁₃	Não apresentou	Não apresentou	Professor x aluno
O ₁₄	Gostaria de prestar um atendimento de melhor qualidade.	Os professores não se empenham em melhorar a qualidade de ensino.	Em desacordo com as famílias que não apóiam e/ou valorizam a org. Cobrança de quantidade e não da qualidade, pela Prefeitura.
O ₁₅	Não apresentou	Com alguns profissionais que não têm comportamento adequado.	Exigência da quantidade e não da qualidade pela Prefeitura; Exigência de nível superior para os profissionais; Com pais de alunos.
O ₁₆	Quanto à pressão do Conselho Tutelar, que cobra vaga, e a organização não tem; Espaço não adequado para atender o público beneficiado.	Não apresentou	Quanto à pressão do Conselho Tutelar, que cobra vaga, e a organização não tem.
O ₁₇	Não apresentou	Não apresentou	Não apresentou
O ₁₈	Deixar de executar mais e melhor as tarefas ligadas à sua experiência ou à sua formação.	Algum profissional que não trata o paciente como deveria.	Não concorda com a distribuição de verbas pela Prefeitura.
O ₁₉	Trabalha muito devido às exigências dos órgãos e a falta de pessoal.	Alguns associados acham que gastam muito.	Não concorda com a distribuição de verbas da Prefeitura e do Conselho. Com a exigência de documentos pela Prefeitura.

Quadro 6 - Conflitos dos gestores de ONGs de Uberlândia – MG

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Para melhor compreensão dos aspectos que envolvem os conflitos mencionados, optou-se em analisá-los em relação aos seus antecedentes, que, de acordo com Rahim e Bonoma (1983,1986), podem ser: **peçoal-cultural** ou **estrutural**. Por meio desta classificação, os conflitos interpessoais, intragrupais e intergrupais, mencionados pelos gestores e apresentados no Quadro 6, podem ser classificados, também, como conflitos do tipo **peçoal-cultural**.

No conflito do tipo **peçoal-cultural**, verificam-se aqueles que decorrem das diferenças percebidas nas personalidades dos membros dos grupos, e daqueles que resultam de diferenças percebidas nas experiências culturais dos membros dos grupos.

Todavia os conflitos identificados nas vivências dos gestores entrevistados não foram considerados como **resultado de diferenças percebidas nas personalidades** dos membros dos grupos, tendo em vista que, para tal verificação, haveria a necessidade de uma investigação mais profunda dessa característica, requerendo um tempo maior, instrumentos específicos, recursos financeiros e disponibilidade de todos os envolvidos.

Portanto, no presente estudo, os conflitos do tipo **peçoal-cultura** foram avaliados apenas como resultado de **diferenças percebidas nas experiências culturais** dos membros dos grupos, sendo compilados no Quadro 7.

ORGANIZAÇÕES	Conflitos como resultados de diferenças percebidas nas personalidades dos membros dos grupos	Conflitos como resultados de diferenças percebidas nas experiências culturais dos membros dos grupos
O ₁		Não apresentou
O ₂		Com a Prefeitura que exige quantidade e não se preocupa com a qualidade.
O ₃		Com a falta de comunicação entre departamentos; Conflito com o comportamento de algum aluno.
O ₄		Mão-de-obra que não aceita mudanças de atitudes e comportamentos; Com a pressão para obter vaga na Instituição exercida por alguma autoridade
O ₅		Com diretores que não aceitam mudanças na Administração da Ong; Com associados que vêm em busca de caridade e a ONG quer fornecer cidadania.
O ₆		Não apresentou
O ₇		Com a política pública de saúde.
O ₈		Com a Prefeitura, que exige quantidade e não se preocupa com a qualidade; Com outros Diretores da organização, que seguem este mesmo pensamento.
O ₉		Com a Diretoria, que não vê prioridade em fornecer melhores benefícios e condições de trabalho para os funcionários.
O ₁₀		Com associados que desejam os mesmos serviços oferecidos pelo mercado; Com associados que desejam empréstimo e não podem pagar.
O ₁₁		Falta de comunicação e/ou solidariedade entre coordenadoras; Com os pais que vêem a organização como um depósito dos filhos. Com Prefeitura que só exige quantidade e não se preocupa com a qualidade; Com voluntários que podem entrar na Justiça Trabalhista.
O ₁₂		Com a burocracia e as exigências de Instituições financiadoras.
O ₁₃		Conflito com algum aluno em relação ao seu comportamento na Instituição.
O ₁₄		Com a Prefeitura, que só se preocupa c/ quantidade de atendimentos; Com os Professores não capacitados/não motivados; Falta de envolvimento dos pais e alunos c/a organização; Falta de apoio financeiro da comunidade; Com voluntários que não cumprem o contrato.
O ₁₅		Necessidade de nível Superior para as crecheiras; Preocupação c/a quantidade de atendidos e não qualidade pela Prefeitura; Com pais, quando, por exemplo, a criança se machuca.
O ₁₆		Com a pressão do Conselho por vagas.
O ₁₇		Não apresentou
O ₁₈		Com a Prefeitura, que não distribui as verbas adequadamente.
O ₁₉		Com a Prefeitura, que não distribui a verba adequadamente; Associados que vêm gasto excessivo da organização; Exigência de documentos p/Órgãos Governamentais que sobrecarrega de serviço.

Quadro 7 – Conflitos dos gestores do tipo Pessoal-cultural

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos relatos dos gestores entrevistados.

Em relação aos conflitos com antecedentes no aspecto **estrutural** da organização, foram mencionados aqueles que estão ligados às relações sociais, à arquitetura organizacional, aos procedimentos e aos papéis. Porém, quanto ao aspecto hierarquia, não houve relato que justificasse conflitos nessa área.

O Quadro 8 resume esses conflitos, e para melhor visualização dos dados, optou-se em utilizar a cor cinza escuro para os relatos nos quais houve maior ênfase ao aspecto referido; e, naqueles relatos nos quais houve apenas alguma menção ao aspecto tratado, usou-se a cor cinza claro. Aos aspectos não mencionados pelos entrevistados, nenhuma cor foi utilizada.

ORGANIZAÇÕES	RELAÇÕES SOCIAIS	ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	PROCEDIMENTOS	PAPÉIS	HIERARQUIA
O ₁					
O ₂					
O ₃					
O ₄					
O ₅					
O ₆					
O ₇					
O ₈					
O ₉					
O ₁₀					
O ₁₁					
O ₁₂					
O ₁₃					
O ₁₄					
O ₁₅					
O ₁₆					
O ₁₇					
O ₁₈					
O ₁₉					

Quadro 8 – Conflitos dos gestores do tipo estrutural

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Nesse sentido, as **relações sociais** foram apontadas como um dos aspectos antecedentes a esse tipo de conflito por 15 dos 19 gestores; sendo apresentadas, com ênfase, na locução dos gestores de nove organizações: O₄, O₅, O₇, O₈, O₁₀, O₁₁, O₁₂, O₁₄ e O₁₆. Os conflitos mencionados referem-se às relações sociais mantidas com os órgãos financiadores, principalmente a Prefeitura; com a família dos beneficiados, com associados que têm uma expectativa diferente daquela oferecida pela Instituição; com outros diretores da própria Organização; e, ainda,

com os responsáveis pela política de saúde pública que não se mobiliza para atender seus associados.

A **arquitetura organizacional**, também, foi mencionada por cinco gestores, e, no entanto, esse aspecto foi o mais destacado pelas O₁₂ e O₁₆. Eles sentem-se sobrecarregados pelas diversas funções e atividades que desempenham e necessitam de um número maior de pessoas, para o desenvolvimento das atividades. O espaço físico da organização foi considerado inadequado para os serviços prestados, também, por esses gestores.

Já o aspecto **procedimentos**, foi apresentado por 12 gestores, e foi dado com maior ênfase pelos gestores das organizações: O₂, O₈, O₁₂, O₁₅ e O₁₉. Os entrevistados relataram conflitos ligados aos procedimentos e às atividades que desempenham para manter a instituição, entre eles: os controles e a burocracia para obter títulos de utilidade pública que possibilitam conseguir mais verbas.

Por último, o conflito de **papéis** que foi enfatizado por três gestores das O₁₁, O₁₂ e O₁₈, referindo-se às atividades que executam para atender às exigências dos financiadores de seus projetos, como, por exemplo: realizar planejamento; preparar documentação para obter títulos; captar recursos; cuidar da prestação de contas; e outras atividades afins. Esses gestores, além de não possuírem formação na área administrativa, revelaram ter que aprender a lidar com instrumentos de gestão, o que eles consideram demandar um tempo que aplicariam nas atividades que fazem parte de sua formação profissional, e, por esse motivo, sentem mais prazer em desempenhar.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor, a partir do seu crescimento e pleno desenvolvimento, tem apontado para a necessidade de novas pesquisas que possam contribuir para o entendimento desse fenômeno. As características das organizações que compõem este Setor são apresentadas, pelos estudos acadêmicos, como diferentes daquelas pertencentes ao Primeiro Setor (governo) e as do Segundo Setor (mercado). Essas organizações não têm fins lucrativos, atuam prestando serviços nas mais diversas áreas sociais e defendem valores que visam ao bem-estar de toda a sociedade.

Esse crescimento no número de organizações trouxe uma concorrência maior pelos recursos financeiros, necessários à sobrevivência da organização. A correta aplicação do dinheiro público (governo, pessoas físicas e jurídicas) torna-se, por sua vez, mais fiscalizada, e promove uma crescente demanda por profissionais competentes na gestão dessas organizações. O desempenho da organização, a qualidade dos serviços, os objetivos, o público-alvo e o número de beneficiados são avaliados e garantem a credibilidade da missão organizacional.

Os gestores das organizações sem fins lucrativos, que antes eram instigados em suas ações, por um ideal e por valores sociais, são, agora, exigidos em assumir uma postura empresarial que proporcione o alcance da sustentabilidade organizacional em todos os seus aspectos: técnico, político e financeiro. Cada vez mais, em suas funções gerenciais, é requerida a utilização de instrumentos criados e desenvolvidos pelo mercado (empresas).

Consideradas divergentes pelos seus objetivos, as organizações do Terceiro Setor e as do Segundo Setor têm, nas ações de seus gestores, o uso de racionalidades julgadas incongruentes. A incongruência entre as racionalidades que sustentam as ações humanas é identificada por Ramos (1983), quando não são respeitadas as mínimas condições da ética da convicção. Sendo esta ética que sustenta e orienta a ação do ser humano – os valores pessoais e o seu ideal de realização própria e social.

Partindo dessa premissa, este estudo buscou identificar a existência de dilemas e/ou conflitos em gestores de organizações sem fins lucrativos, em suas funções cotidianas, com vistas ao alcance da sustentabilidade organizacional, utilizando, para tal, instrumentos administrativos empresariais.

Com esse objetivo, foram entrevistados 19 gestores de organizações não-governamentais na Cidade de Uberlândia – MG –, buscando responder aos seguintes objetivos específicos: quais são os valores organizacionais; quais são as práticas administrativas exercidas pelos gestores com vistas ao alcance da sustentabilidade; e se eles vivenciam dilemas e/ou conflitos no uso desse instrumental empresarial.

Os gestores entrevistados são, em sua maioria, do sexo feminino e têm nível de instrução superior (63%). São profissionais formados nas diversas áreas do conhecimento: psicologia, direito, administração, serviço social, pedagogia, economia e educação física.

As Organizações em que atuam configuram características das organizações substantivas e seus valores organizacionais, identificados no discurso dos 19 gestores, estão em consonância com os valores do Terceiro Setor, apontando para a busca de uma sociedade igualitária, por meio do alcance dos direitos humanos e da cidadania.

Nas funções gerenciais, todos os gestores utilizam controles financeiros, de materiais e de recursos humanos, e realizam, no mínimo, um planejamento de atividades. O planejamento estratégico, a avaliação de desempenho e a busca na qualidade do atendimento, também, são desenvolvidos pela maioria das Instituições. Há necessidade de apresentação de projetos que contemplem os objetivos, o público-alvo e o número de beneficiados, quando requerem patrocínio ou verbas do poder público, pessoas jurídicas e outras Ongs.

Em relação à existência de conflitos, apenas três gestores relataram não vivenciar conflitos nas suas funções. Os outros 16 gestores citaram conflitos caracterizados nas esferas intrapessoal, intragrupal e intergrupar. Verificou-se que o maior número de conflitos (salientados por 14 gestores) ocorre na esfera intergrupar, e se referem às relações sociais mantidas com o Poder Público Municipal e com os Conselhos Tutelares. Lawrence e Lorsh (1967, apud BASTOS; SEIDEL, 1992) destacaram o surgimento maior de conflitos, quando cada parte envolvida tem interesses e desejos de ganhos, implicando custos para a outra parte e envolvendo o uso de barganha e subseqüentes concessões pelas partes.

Já os conflitos intragrupais, mencionados por 6 gestores, estão focados nas relações sociais mantidas com outras pessoas da própria Organização (associados, diretores, funcionários e voluntários) e indicam estar ligados ao confronto entre

atitudes, comportamentos e valores pessoais, daí, serem classificados, inclusive, como pessoal-cultural, ou provocados pelas diferenças de experiências culturais entre os membros do grupo.

Por último, os conflitos intrapessoais citados por 11 gestores fazem referência ao conflito de papéis, de valores pessoais ou de expectativas e estão relacionados com as suas práticas administrativas exigidas para a sustentabilidade da Organização.

Os resultados apontam para uma congruência entre as racionalidades instrumental e substantiva, uma vez que 43% dos gestores entrevistados (9 gestores) não mencionaram conflitos intrapessoais, característicos de divergências, incoerência entre tarefas, atividades e papéis exercidos na função, ou das expectativas em relação às suas metas e valores. Esses gestores não percebem incoerência nas atividades exercidas, muito pelo contrário, julgam-nas importantes e concordam que elas sejam necessárias para um trabalho com qualidade e para se obter reconhecimento e credibilidade na sociedade.

Os conflitos intergrupais, especificamente aqueles revelados nas relações sociais com o Poder Público, dos quais a maioria depende financeiramente, são decorrentes da necessidade de mais verbas, e poderiam tornar-se minimizados a partir do momento em que os gestores que manifestaram esse conflito buscassem recursos por meio de parcerias em outras esferas da sociedade. A divulgação da própria organização e o reconhecimento da sua missão foram considerados pontos fracos pelos próprios entrevistados.

Os conflitos intragrupais implicam maior disseminação dos valores organizacionais de forma a conscientizar todos os envolvidos na organização, aumentando, com isso, os esforços para o alcance dos seus objetivos.

Novas pesquisas que envolvam o tema conflito são indicadas em outras organizações do Terceiro Setor, tendo em vista o número de organizações existentes, a diversidade de suas atividades, de seu público beneficiado e dos profissionais que atuam nesse Setor. A investigação da formação profissional dos gestores dessas organizações também se torna pertinente, porquanto suas competências na condição de líderes se fazem relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Perfil e catálogo das associadas à ABONG. São Paulo 2002.

ARAÚJO, E. T.; MELO V. P.; SCHOMMER, P. C. **O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil.** Disponível em: http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/e_gilson.pdf. Acesso em: 25 de out. 2006.

AGUIAR, A. B.; Gilberto de Andrade Martins. As estruturas organizacionais das ongs, do Estado de São Paulo sob a ótica da teoria de Mintzberg. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, Paraná, 2004. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

ALCOFORADO, Flávio C.G. Contratualização e eficiência o setor público: as organizações sociais. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 10., Santiago: 2005, 21 de outubro. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0053102.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2006.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização. O conflito entre o indivíduo e o sistema.** Rio de Janeiro: Renes, 1968.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional do terceiro setor:** estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Florianópolis, 2002. 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ASHOKA. **Empreendimentos Sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DO EXCEPCIONAL – APAE. **Estatuto da Apae.** Disponível em: <http://www.apaebrasil.org/procuradoria/estatuto_apae.doc> Acesso em: 10 dez. 2006.

BASSO, Leonardo, F.C.; DA SILVA, R.; PACE, E. S. A utilização de indicadores de desempenho pelas organizações não governamentais. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. FGV-EAESP. 7., São Paulo: 2004. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2004. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. FEA-USP. 1 CD-ROM

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BASTOS, A. V.; SEIDEL, T. T. **O conflito nas organizações**: trajetória de sua abordagem pelas terias organizacionais. São Paulo: Revista de Administração, v. 27, n. 3, p. 48-60, jul./set. 1992.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guarareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERMAN, Evan M. **Productivity in public and nonprofit organizations**: strategies and techniques. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

BLEGER, José. **Psicologia da Conduta**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BORGES, L. de O. A **estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho**. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid+S1413-294X19999000100007&ln+pt&nrm=iso. Acesso em 22 abr. 2006.

BRASIL. **Novo Código Civil**. LEI 10.406/02. Presidência da República. Casa Civil. Brasília, Distrito Federal, 10 Jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm. Acesso em: 04 abr.2006.

BRUNSTEIN, Janette. Contribuições para o debate sobre a formação do profissional do terceiro setor nas Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, Distrito Federal, 2005. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CALIXTO, J.S.; SILVESTRE, L.H.A.; RIBEIRO, A.E.M. Ongs, racionalidade e gestão. In: In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, Distrito Federal, 2005. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CÂMARA, Cristina. **Sustentabilidade e investimento social uma entrevista com Célia Cruz**. 2003. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustsoc.htm>. Acesso em 23 set. 2006.

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

COMISSÃO DE DIREITOS DO TERCEIRO SETOR OAB/SP. **Cartilha do Terceiro Setor**. São Paulo: Nova Bandeira, 2005.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Novas formas organizacionais**. O & S. v.7, n.19, set-dez. 2000.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. Tradução de Lenke Perez. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

D' ÁVILA, S. **Sustentabilidade em DST/AIDS**: caminhos para uma saúde possível. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustds.htm>>. Acesso em: 20 de abr. 2006.

DINIZ, J. H. A.; MATTOS, P. L. C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Salvador, Bahia, 2002. Salvador: **Anais...**: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DOMENÈCH, A.V.; et al. **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Deusto S.A. 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

DRUCKER, P. A. **A administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. 4ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do 3º setor**. CEATS. Universidade Federal de São Paulo, 2002. Disponível em: <www.icd.org.uy/mercosur/influes/20.4.html>. Acesso em: 17 jul. 2006.

_____. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999, 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. São Paulo: Revista de Administração. v. 33, n.1, p. 12-19, Jan./Mar., 1998.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor. In: IOSHPE, E.B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FISHER, Rosa Maria; MENDONÇA, L. R.; LAGARINHOS, T. A. D. O desafio das alianças intersetoriais para o desenvolvimento social. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. FEA-USP, 4., São Paulo, 2003. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2003. 1 CD-ROM.

FISHER, Rosa Maria. **Networks, terceiro setor e desenvolvimento social: a construção de um banco interativo de projetos sociais na Amazônia legal**. São Paulo: Revista de Administração. v. 36, n.3, p. 28-35, Jul./Set., 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Associativismo, exclusão social e novas formas de organização. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **La globalización**. Finanzas & desarrollo. Revista Trimestral do FMI. Março, 2006. Vol. 43, n.1. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2006/03/pdf/picture.pdf>>. Acesso em 31 jul. 2006.

_____. **Perspectivas de la economia mundial, abril de 2006**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/spa/2006/01/esl/index.htmlf>>. Acesso em 29 jul. 2006.

GAIGER, Luiz Inácio. **As organizações do terceiro setor e a economia popular solidária**. Ciências Sociais Unisinos. v. 17, n. 139, p. 103-151, Jul./Dez., 2001.

_____. **A solidariedade como alternativa econômica para os pobres**. Contexto e educação. UNIJUÍ, ano 13, n.50, p.47-71, Abr./Jun. 1998.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Números e dados**.

Disponível em:

<http://www.gife.org.br/print/numerosdados_open_print.php?campos_print=3->>. Acesso em: 4 dez. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.35, n.2, p. 57- 63, Mar./Abr. 1995.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun.1995a.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, Distrito Federal, 2005. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GOUVEIA, V.V.; MARTÍNEZ E.; MILFONT, T.L. **A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos**. Estudos de psicologia (Natal), v. 6, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 2 set. 2006.

GOUVEIA, V.V. **A natureza motivacional dos valores humanos**: evidências acerca de uma nova tipologia. Scielo Brasil. Estudos de Psicologia (Natal), v.8, n. 3. sep./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2003000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 22 abr. 2006.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. Tradução: James F. Sunderland Cook. SP: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/>>. Acesso em: 05 Maio de 2006.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLIKSBERG, B. La nueva generación de políticas sociales latinoamericanas: el rol clave de la concertación. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 10., Santiago: 2005, 21 de outubro. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0053102.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2006.

_____. **O desafio da exclusão**: para uma gestão eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1997.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ongs**. Do serviço invisível à profissão impossível. Rio de Janeiro, 1993. 239 p. Tese. (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MAÑAS, Vico Antonio. A gestão no Terceiro Setor: garantia de sucesso nas mudanças da sociedade. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2002. Porto Alegre: **Anais...**: CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MARÇON, Denise e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, Paraná, 1999. **Anais...**: Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JR, V.M. Organizações de base comunitária: a experiência dos papeleiros de Florianópolis. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, São Paulo, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MEREGE, Luiz Carlos. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor o caso das ongs/AIDS**. 2003. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>>. Acesso em 26 set. 2006.

MENEZES, P. Sustentabilidade e auto-sustentação. **Revista Demo**. n.1. Disponível em <<http://longoalcance.com.br/ocara>>. Acesso em 30 de out. 2006.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Entidades Qualificadas como OSCIP**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/sistemas/OSCIP/resultadoconsulta.asp>>. Acesso em 15 fev. 2007.

MINTZBERG, H. Managing Government – Governing Management. In: **Harvard Business Review**, may-june, p.75-83, 1996.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

NANNUS, Burt.; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor**. Tradução CYntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Miguel Darcy. **Ongs, sociedade civil e terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil.** Disponível em: <http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/ongs/idac_ongs_1.html> Acesso em 27 ago. 2006.

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

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A ONU e a sociedade civil.** Disponível em: <http://www.unicrio.org.br/Textos/onu_18.html>. Acesso em 02 ago. 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Emprego.** Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/index.php>>. Acesso em 01 ago. 2006.

PANTOJA, E. **Conhecendo mais sobre parceria.** Áreas temáticas da rede OCARA. Disponível em: <<http://longoalcance.com.br/ocara>>. Acesso em 20 de nov. 2006.

PERÔNICO, M.A.S. **Sustentabilidade de ações em HIV/Aids:** o caso da Amazona. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm>>. Acesso em 30 out. 2006.

PORTO, J.B. TAMAYO, A. **Escala de valores relativos ao trabalho-EVT.** Psic. Teor. e Pesq., v. 19, no. 2, Brasília. 2003. Disponível em: <<http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo>>. Acesso em 02 set. 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. **Desenvolvimento social.** Divisão de projetos especiais. Disponível em: <http://www2.uberlândia.mg.gov.br/pmu/site.do;?evento=x&lang=pt_BR&taxp=...>. Acesso em: 8 de ago.2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. **Modelos de homem e teoria administrativa.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Abril/Julho 1984. n. 2, p. 1-12, abr./jun. 1984.

_____. **Administração e contexto brasileiro:** um esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

RAMOS, A. Sustentabilidade institucional: o desafio das organizações não governamentais. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e sustentabilidade:** sobre as ações

das organizações da sociedade civil. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. New York: Praeger, 1986.

_____. **Rahim organization conflict inventories**: professional manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1983.

_____; BONOMA, T.V. **Managing organizational conflict**: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*. V. 44, [s.n.], p. 1323-1344, 1979.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books Brasil, 1995.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROHAN, M. J. **A rose by any name?** The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255-277. 2000

ROKEACH, M. **The nature of human values**. Nova York: Free Press, 1973.

ROS, M. SCHWARTZ, S.H. SURKISS, S. **Basic Individual values, work values, and the meaning of work**. *Applied Psychology: Na International Review*, 1999, 48, p.49-71.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. A estruturação de organizações ambientalistas do Terceiro Setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, Distrito Federal, 2005. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor**. Uma revolução associativa global. São Paulo: Revista de Administração. v. 33, n.1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

_____. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p.89-11.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

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

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values**. Journal of Personality and Social Psychology, 1999, n.53, p. 550-562

SEIBEL, Wolfgang e ANHEIER, Helmut (orgs). **The Third Sector**: comparative Studies of Nonprofit Organizations. Berlin: Walter De Gruyter, 1990.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.2, p. 18-30, abri/jun. 1997.

_____. **O Estado e as ongs**: uma parceria complexa. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, v.31, n. 6, p.41-54, nov./dez. 1997.

_____. **O fenômeno das organizações substantivas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n. 02, mar/abr.1993.

SHOMMER, Paula Chies. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2000. 1 CD-ROM.

_____.; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, Paraná, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SILVA, A. L. de P. **Governança institucional**: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. São Paulo, 2001. 241 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, G. M.; SILVA, S. V. G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTROS DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, Pernambuco. **Anais...** Recife: ENEO, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, A. M. PINHEIRO, M. S. de F.; FREITAS, N. E. **Guia para normalização de trabalhos técnico científicos**: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses. 4. ed. rev. Uberlândia: EDUFU, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SOUSA, Edileusa Godoy de. **Redes Organizacionais: perspectiva para a sustentabilidade de uma ong em Uberlândia-MG**. 2005. 232 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

TACHIZAWA, Takeshi. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONG's e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. das G. C. **Escala de valores organizacionais**. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 31, n.2, p. 62-72. abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal, v. 5, no. 2 p.39-46. Disponível em: <<http://www.scielo.bvs-psi.org.br/scielo>>. Acesso em 02 set. 2006.

TEIXEIRA, Ana Cláudia C. **Identidades em construção**. As organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Polis, 2003.

TENÓRIO, F. C. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, v.33, n.5, p.85-102, set./out., 1999.

_____. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, vol. 32, n.5, set./out. 1998, pg. 07-23.

_____. **Gestão social. Metodologia e Casos**. RJ: FGV, 1998.

_____(Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Organizações não governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial. In: **ENCONTRO DA ABPC**, 3., Niterói, Rio de Janeiro, 2002: Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1doc>>. Acesso em 12 fev. 2006.

_____; RESENDE, G.A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In: CARVALHO NETO, A.C. & NABUCO, M.R. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC - Minas, 1999, 287-302.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADÃO JÚNIOR, V. M., PIRES, L. R., SOUZA, A. C. L. M. **Terceiro Setor: um levantamento das atividades não lucrativas na cidade de Uberlândia-MG**, IX Seminário de Iniciação Científica – Convênio FAPEMIG/UFU, 2005.

_____. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Revista do Terceiro Setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo-d/indicadores_resultados.doc>. Acesso em 23 set. 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERNIS, Alfred. La colaboración entre administraciones públicas y organizaciones no lucrativas. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., Madri: novembro, 2004. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltex/0049632.pdf>>. Acesso em 03 ago. 2006.

VOLUNTÁRIOS DAS NAÇÕES UNIDAS. **La fuerza em cifras**. Estadísticas y datos financieros clave para el 2005. Disponível em: <http://www.unv.or.infobase/anrp/2006/unv_AR05_statiscs_esp.pdf> Acesso em 10 de nov. 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991. v.1.

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

ANEXO A

Divisão de Projetos Especiais Propostas de Subvenções - 2006

Área de Atendimento: Crianças de 0 a 6 anos

Associação das Damas Benéficas Cláudio das Neves Uberlândia
 Associação de Moradores do Distrito de Tapuirama
 Associação Metodista de Assistência Social
 Casa da Divina Providência
 Casas Assistenciais Espíritas Eurípedes Barsanulfo
 Central de Ação Social Avançada - CASA
 Centro Comunitário da Igreja Presbiteriana Unida de Uberlândia
 Centro Espírita Fé, Esperança e Caridade - Lar Alfredo Júlio
 Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural do Distrito de Martinésia
 Creche Berseba
 Creche Comunitária Cantinho do Amor
 Creche Comunitária Dona Neuza Rezende
 Creche Comunitária Esperança
 Creche Comunitária Santino
 Creche Marieta de Castro Santos
 Creche Renascer da Criança
 Creche Timothy Hugh Farne
 Creches Comunitárias Associadas de Uberlândia - Jaraguá
 Creches Comunitárias Associadas de Uberlândia - Planalto
 Creches Comunitárias Associadas de Uberlândia - Morada Nova
 Creches Comunitárias Associadas de Uberlândia - Shopping Park
 Fraternidade André Luiz (Instituição Esp. Planalto)
 Fundação Maçônica Manoel dos Santos
 Fundação Ministério Vitorioso
 Grupo Salva Vidas - Creche
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Creche Dom Almir
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Creche Maria João de Deus
 Missão Sal da Terra Creche Cidade Industrial
 Missão Sal da Terra Creche Jardim Canaã
 Missão Sal da Terra Creche Morumbi
 Missão Sal da Terra Creche Parque São Jorge II
 Missão Sal da Terra Bairro Vigilato Pereira
 Núcleo Espírita Anjo Ismael NEAI
 Núcleo Servos Maria de Nazaré

Área de Atendimento - Centros de Formação

Ação Moradia
 Associação de Amigos do Bairro Jardim Ipanema I
 Associação Antônio e Marcos Cavanis
 Associação Feminina do Bairro Guarani - AFEGU
 Associação de Moradores do Bairro Patrimônio
 Associação de Moradores do Conj. Habitacional Sta Luzia
 Associação dos Moradores do Bairro Segismundo Pereira
 Centro Educacional do Menor Aura Celeste
 Centro Espírita Fé, Esperança e Caridade - Lar Alfredo Júlio
 Centro Espírita Obreiros do Bem
 Creches Comunitárias Associadas de Uberlândia - Centro de Formação Canaã
 Divulgação Espírita Cristã
 Fundação de Aprendizagem e Desenvolvimento Social do Menor

Fundação de Ação Social Evangélica Rev. Adão Bomtempo - CEAC
 Grupo de Oração Maranathá
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Centro de Formação I - Planalto
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Centro de Formação II - São Jorge
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Centro de Formação III - Morumbi
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Centro de Formação IV - Sta. Rosa
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Centro de Formação V - Tocantins
 Lar Espírita Maria Lobato de Freitas
 Lions Clube de Uberlândia Sete de Setembro
 Obras Sociais do Grupo Espírita Paulo de Tarso

Área de Atendimento: Abrigos

Instituição Cristã de Assistência Social de Udia - Abrigo
 Instituição Lar Maria de Nazaré
 Lar de Amparo ao Menor Viva a Vida
 Missão Criança
 Missão Esperança
 Núcleo Servos Maria de Nazaré

Área de Atendimento: Idoso

Asilo São Vicente e Santo Antônio
 Fundação de Ação Social Evangélica Rev. Adão Bomtempo - CEATI
 Grupo Espírita André Luiz
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Casa Dia
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Conviver
 Lar de Amparo e Promoção Humana - Idoso

Área de Atendimento - Portador de Deficiência

APAE - Associação de Pais e Amigos de Excepcionais
 APARU - Associação de Paraplégicos de Uberlândia
 Associação Comunitária de Apoio à Pessoa Deficiente
 Associação de Apoio ao Deficiente do Liberdade
 Associação dos Surdos Mudos de Uberlândia - ASUL
 Associação Filantrópica de Assistência aos Deficientes Auditivos
 Fundação Pró-Luz de Uberlândia

Área de Atendimento: Apoio à Família

Ação Moradia - Apoio à Família
 Casas Assistenciais Espíritas Eurípedes Barsanulfo
 Divulgação Espírita Cristã - Assistência Social
 Fundação de Aprendizagem e Desenvolvimento Social do Menor - Apoio à Família
 Sociedade Eunice Weaver de Uberlândia - SEWU
 S.O.S. Ação Mulher / Família de Uberlândia

Área de Atendimento: Albergues

Grupo Ramatisiano Albergue Noturno Ramatis

Área de Atendimento: Geração de Trabalho e Renda

Associação de Apoio Comunitário - ASSACOM
 Associação de Proteção e Assistência aos Condenados
 Casa Nova Jerusalém
 Clube de Mães Nossa Senhora da Abadia
 Clube de Mães São Sebastião
 Grupo Espírita Bezerra de Menezes
 Obras Sociais da Diocese de Uberlândia

Área de Atendimento: Emergencial

Coordenadoria Municipal de Defesa Civil - COMDEC

Área de Atendimento: Erradicação de Drogas

Fundação Maçônica Manoel dos Santos - PROERD

Área de Atendimento: Comunitário

Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural da Comunidade de Sobradinho

Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural de Terra Branca

Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural do Distrito de Martinésia

Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural da Região da Capela dos Martins

Conselho de Entidades Comunitárias

APÊNDICE A

LISTA DE ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

AACD - ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À CRIANÇA DEFICIENTE

ACAPED - ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DE APOIO A PESSOA DEFICIENTE

ADEVEUDI - ASSOCIAÇÃO DE DEFICIENTES VISUAIS DE UBERLÂNDIA

APAE - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DE EXCEPCIONAIS

APARU - ASSOCIAÇÃO DOS PARAPLÉGICOS DE UBERLÂNDIA

ASILO SÃO VICENTE E SANTO ANTÔNIO

ASSACOM - ASSOCIAÇÃO DE APOIO COMUNITÁRIO (Centro de Fiação e Tecelagem)

ASSOCIAÇÃO DAS PESSOAS COM DOENÇA FALCIFORME DE UBERLÂNDIA

ASUL - ASSOCIAÇÃO DE SURDOS MUDOS DE UBERLÂNDIA

CERTO - CENTRO EVANGÉLICO DE REABILITAÇÃO E TRABALHO ORIENTADO

CLUBE DE MÃES N.S. DA ABADIA

CRECHE RECANTO MARIA DE NAZARÉ

CRECHE RENASCER DA CRIANÇA

CRED UFU - COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS SERVIDORES DA UFU

FADESON - FUNDAÇÃO DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO MENOR

FUNDAÇÃO PRÓ-LUZ DE UBERLÂNDIA

GRUPO LUTA PELA VIDA

INSTITUTO INTEGRAR

LAR DE AMPARO DO MENOR VIVA VIDA

APÊNDICE B

TÓPICO GUIA

1 Características das organizações substantivas (SERVA, 1993)

- São norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização.
- Há relações interpessoais intensas e fortes;
- É constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;
- As estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes;
- Só aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;
- Há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
- Os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executem e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário);
- Os horários de trabalho são flexíveis;
- O rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação;
- A organização se expressa, em termos sociais e pelos valores que espoca;
- São precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário;
- A organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações.

2 Características das organizações do Terceiro Setor (HUDSON, 2000).

- Ausência da especificação de objetivos estratégicos;
- Dificuldade em medir o desempenho;
- Influência nas decisões por membros do conselho, entidades financiadoras, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários;
- Têm estruturas administrativas complexas que tentam contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento;
- Na maioria das vezes, não consegue-se executar uma projeção de fluxo de caixa que possa orientar em prioridades futuras pela falta de resultado financeiro;
- Partilha dos mesmos valores e idéias com as pessoas envolvidas, sobre os propósitos e estilo de operação da organização, torna a organização mais eficiente.

3 Situações que levam à dissonância cognitiva e ao mesmo tempo produzem mudança no comportamento humano (FESTINGER, 1957).

- As cognições pessoais são incoerentes com os padrões sociais.
- As pessoas esperam um determinado evento e ocorre outro.
- O comportamento contradiz as atitudes.