

Administração do terceiro setor: desafios enfrentados na gestão de ONGs LGBTs

Third sector management: challenges faced by LGBT NGO

Administración del tercer sector: desafíos enfrentados en la gestión de ONG LGBT

Samira Loreto Edilberto Pompeu^a ; Ricardo Henry Dias Rohm^b 

^a Mestre em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio. Bacharel em Administração pela FACC/UFRJ. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil – E-mail: samira.lep@gmail.com

^b Pós doutorando pela Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. Professor Adjunto da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Fundador e coordenador do Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano e Formação de Lideranças PEP-Rohm. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil – E-mail: ricardorohm@terra.com.br

Resumo: As organizações não-governamentais se destacam pela atuação na solução de problemas sociais que não têm sido bem resolvidos pelo Estado tampouco pelo mercado. Tendo em vista que um de tais problemas sociais é a homofobia, refletida em falta de segurança pública, carência de políticas para saúde, educação, demanda por direitos para a população LGBT, a presente pesquisa foi delimitada para o caso de duas ONG LGBT situadas no Rio de Janeiro. O estudo objetivou identificar as principais dificuldades encontradas na gestão dessas ONG e, mais especificamente, analisar, mediante o método do estudo de caso, de que forma a homofobia presente na sociedade poderia interferir nos projetos e ações de tais organizações. Foram identificados problemas ligados principalmente à dificuldade de captação de recursos financeiros, mas também à qualificação do pessoal, sobrecarga de tarefas e obstáculos para promoção de eventos de combate à homofobia, limitando a potência de atuação dessas ONG.

Palavras-chave: Terceiro setor. Ong. Lgbt. Homofobia.

Abstract: Non-governmental organizations stand out for acting in the solution of social problems that have not been well managed neither by the State nor by the market. Considering that one of these social problems is homophobia, reflected in a lack of public policies such as public security, health, education and social policies for the LGBT population, the present research was focused upon the case of two LGBT NGO which are located in the city of Rio de Janeiro. The study aimed to identify the main difficulties encountered in the management of these NGO and, more specifically, to analyze, through the method of case study, how homophobia, so present in Brazilian society, could interfere in the projects and activities of such organizations. Problems have been identified, linked mainly to the difficulty of raising funds, but also linked to the personnel qualification, to task overload and to the obstacles to promote anti-homophobia events, limiting the power of these NGO.

Keywords: Third sector. Ngo. Lgbt. Homophobia.

Resumen: Las organizaciones no gubernamentales se destacan por actuar en la solución de problemas sociales que no han sido bien manejados ni por el Estado ni por el mercado. Considerando que uno de estos problemas sociales es la



Direito autoral e licença de uso: Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Com essa licença você pode compartilhar, adaptar, para qualquer fim, desde que atribua a autoria da obra, forneça um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações.

homofobia, que se reflete na falta de políticas públicas como a segurança pública, a saúde, a educação e as políticas sociais para a população LGBT, a presente investigação se centró no caso de duas ONGs LGBT que se encontram na cidade de Rio de Janeiro. O objetivo do estudo foi identificar as principais dificuldades encontradas no manejo dessas ONGs e, mais especificamente, analisar, através do método de estudo de casos, como a homofobia, tão presente na sociedade brasileira, poderia interferir nos projetos e atividades dessas organizações. Foram identificados problemas, relacionados principalmente com a dificuldade de arrecadar fundos, mas também relacionados com a qualificação do pessoal, a sobrecarga de tarefas e os obstáculos para promover eventos contra a homofobia, o que limita o poder dessas ONGs.

Palavras chave: Terceiro setor. Ong. Lgbt. Homofobia.

Como citar o artigo:

POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D. Administração do terceiro setor: desafios enfrentados na gestão de ONGs LGBTs. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis. v.52, 2018. DOI: 10.5007/2178-4582.2018.39381

INTRODUÇÃO

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

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) se destacam pela atuação na solução de problemas sociais que, por sua vez, não têm sido resolvidos satisfatoriamente pela governamentalidade do Estado, tampouco contemplados pelo mercado capitalista por seu arbítrio e seletividade perversos (ROHM, 1996). Foucault (2001, p. 1.547) clarifica o conceito de governamentalidade, a saber:

Eu digo que a governamentalidade implica a relação do sujeito consigo mesmo, o que significa justamente que, nesta noção de governamentalidade, eu vejo o conjunto das práticas pelas quais pode-se constituir, definir, organizar, instrumentalizar as estratégias que os indivíduos, em sua liberdade, podem ter uns com relação aos outros. São os indivíduos livres que tentam controlar, determinar, delimitar a liberdade dos outros e, para fazê-lo, eles dispõem de certos instrumentos para governarem os outros (tradução nossa).

Pode-se dizer que toda sociedade é um conjunto econômico, político, social e cultural situado em um dado contexto espaço-temporal. Se a sociedade pode ser o lugar de algumas características socioculturais comuns, de algumas especificidades sociopolíticas, de união em volta de símbolos coletivos que conferem coesão à identidade social, ela ao mesmo tempo fixa o quadro de conflitos, de tensões e de mudanças identificáveis isoladamente (CHANLAT, 1996). O nível da sociedade

abarca, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, uma vez que a sociedade é sentido, domínio e condição do sentido: se a ordem organizacional exerce um papel na construção da ordem societal, a ordem social perpassa de uma forma ou de outra a ordem organizacional (CHANLAT, 1996).

No sistema social, segundo Fleury (2000), coexistem grupos de maioria e minoria sendo os primeiros qualificados como os formados por pessoas que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e poder em relação aos outros. Dentre todas as minorias, aborda-se no presente artigo o movimento político e social das pessoas lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneras - LGBTs. Justifica-se a escolha por este enfoque já que as pessoas LGBTs são extremamente perseguidas e odiadas na sociedade brasileira (MOTT, 2002). No contexto da diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o das pessoas homossexuais como consequência do heterossexismo e da homofobia (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006) presentes na sociedade.

Uma sociedade homofóbica, à luz da governamentalidade, portanto, pode ser compreendida como o conjunto dos indivíduos que gozam de uma certa liberdade, que logra apresentar-se e efetuar-se em práticas políticas de controle, identificação e isolamento, invisibilização e discriminação de minorias sexuais, como é o caso da população LGBT, chegando mesmo a manifestarem-se, em muitos casos, com atos de intolerância verbal e mesmo de violência física, com relação àqueles indivíduos cuja orientação sexual dista e diverge dos códigos morais e das práticas relacionais que esta maioria preconiza, reproduz, incentiva e premia no seio das relações sociais.

Manifesta-se e opera-se, assim, uma mentalidade, consuetudinária dentro das maiorias heterossexuais, e mesmo mediante instituições sociais, como a família, a escola, as empresas e demais organizações, além do próprio Estado e de suas instituições, a qual territorializa assim um conjunto de saberes, de práticas sociais e políticas, um repertório de permissões e de restrições, ou seja, um regime psicossocial, e de sua efetuação na realidade, caracterizando uma governamentalidade heteronormativa.

Vale ressaltar que no Brasil os poucos direitos reconhecidos às minorias sexuais derivam da ação provocada no Poder Judiciário por muitos cidadãos desrespeitados em seus direitos civis, humanos e constitucionais, originados em uma luta longa e difícil do movimento social LGBT e das ONG ativistas nos interesses dessa minoria, sendo inclusive o casamento homoafetivo só possível no Brasil recentemente, por ação direta do Conselho Nacional de Justiça, porquanto o Poder Legislativo, como parte atuante desta governamentalidade homofóbica, não foi sensível nem eticamente responsável para garantir tais direitos. O mesmo se processa na não criminalização da homofobia no Brasil na atualidade, não obstante as tentativas de se produzir tal efeito jurídico na garantia de direitos fundamentais à vida e a expressão livre do cidadão na sociedade.

Em outras palavras, constitui-se uma sociedade homofóbica como aquela que preconiza e efetua a produção de uma sexualidade e de uma prática afetivo-sexual pautada por valores e códigos morais heteronormativos, isto é, por meio da educação da população a qual naturaliza e torna homogêneos os costumes, as práticas sexuais e relacionais entre os indivíduos, regras de convivência, limites e permissões de expressão humana, circunscritas à heterossexualidade como referência de saúde mental, bem estar, ajustamento psicológico e adequação moral. Além disso, homofóbica, porque preconiza a exclusão, o escárnio, a intolerância e diversas modalidades de violência física e psicológica aos sujeitos que não se enquadrem nestes padrões de conduta, de sentimento, de relação interpessoal e amorosa, estimulando e naturalizando o ódio e a rejeição afetiva e social destas pessoas, como uma política tácita e efetiva, como um dispositivo disciplinar e de punição àqueles que divergem da norma dominante.

Para serem efetivas nesta missão de exclusão tácita, ao mesmo que pedagógica, no pior sentido, mediante o reforço à coesão social da maioria e homogeneidade de comportamentos e de atitudes dos indivíduos pertencentes a tal sociedade homofóbica, o heterocentrismo se constitui em um regime de verdade, de conceitos, de diretrizes na formação e reprodução dos indivíduos, sobretudo pela família e pela escola, aqui tomadas em seu sentido mais amplo de socialização, ou seja, traz para o centro do pensamento de planejamento pedagógico na formação dos indivíduos, as práticas heterossexuais como superiores, dominantes, morais, relevantes para a sociedade e para a reprodução da espécie, exercendo uma ideologia pouco permeável à crítica consistente dos excluídos –os LGBTs. Basta, para ilustrar, o fato dos livros didáticos excluírem de suas páginas e conteúdos, de seus exemplos e ilustrações, as famílias homoafetivas, os afetos e personalidades que não orbitam o heterocentrismo.

O heterocentrismo, portanto, dispositivo político da heteronormatividade no tecido social, agente desta governamentalidade que se efetua não apenas pelas instituições sociais e pelo Estado, mas também pela grande mídia de massa, dificulta, obstaculiza mesmo a própria celebração da diversidade sexual humana, das singularidades humanas que constituem estas minorias, como se todas essas se reduzissem a patologias de identidade ou ainda, desvios morais a serem combatidos e eliminados.

Assim sendo, no caso da população LGBT brasileira, a luta pela visibilidade de seus direitos é uma urgência. Ainda mais tendo em vista que, no Brasil, apenas no ano de 2014, uma pessoa LGBT (lésbica, gay, bissexual, travesti e transgênera) foi assassinada a cada 27 horas, num total de 326 pessoas LGBTs assassinadas segundo o relatório do Grupo Gay da Bahia (GGB, 2015) por conta da homofobia. A homofobia pode ser caracterizada como a hostilidade psicológica e social, ou ódio, contra pessoas que se presumem desejarem pessoas de seu próprio sexo ou que tenham relações

sexuais com elas - estendendo-se também contra pessoas que não se conformam com o papel de gênero socialmente pré-determinado para seu sexo biológico (BORRILLO, 2001).

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

É neste cenário de não apoio governamental, assassinatos LGBTs, ausência de políticas educacionais que refletem a homofobia na sociedade brasileira que este estudo está inserido, bem como suas organizações. Afinal, para apreender a realidade humana nas organizações não se pode separar o nível organizacional do social: o nível dos indivíduos, da interação entre eles, da organização, da sociedade e do mundo, cada um é indissociável um do outro e estão estritamente relacionados entre si (CHANLAT, 1996).

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

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

O TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE ONGs: CONCEITOS GERAIS

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

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

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

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

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

Por sua vez, o termo ONG surgiu após a segunda Guerra mundial, consagrado pelos países fundadores das Organizações das Nações Unidas, inserindo-o no artigo 71 da Carta das Nações Unidas, que restringia suas atuações à esfera de competência do Conselho Econômico Social (CALEGARE; SILVA JÚNIOR, 2009). No Brasil, embora fizesse parte desde a década de 70, o termo foi popularizado após a conferência Rio-92, juntamente de termos como desenvolvimento sustentável e outros que fizessem alusão à participação social em torno da temática do desenvolvimento (CALEGARE; SILVA JÚNIOR, 2009).

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

organização, ação prática, defesa de interesses, participação alternativa” (VERGARA; FERREIRA, 2005, p.1154).

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

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

A LIGAÇÃO ONG-EMPRESA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

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

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

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

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

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

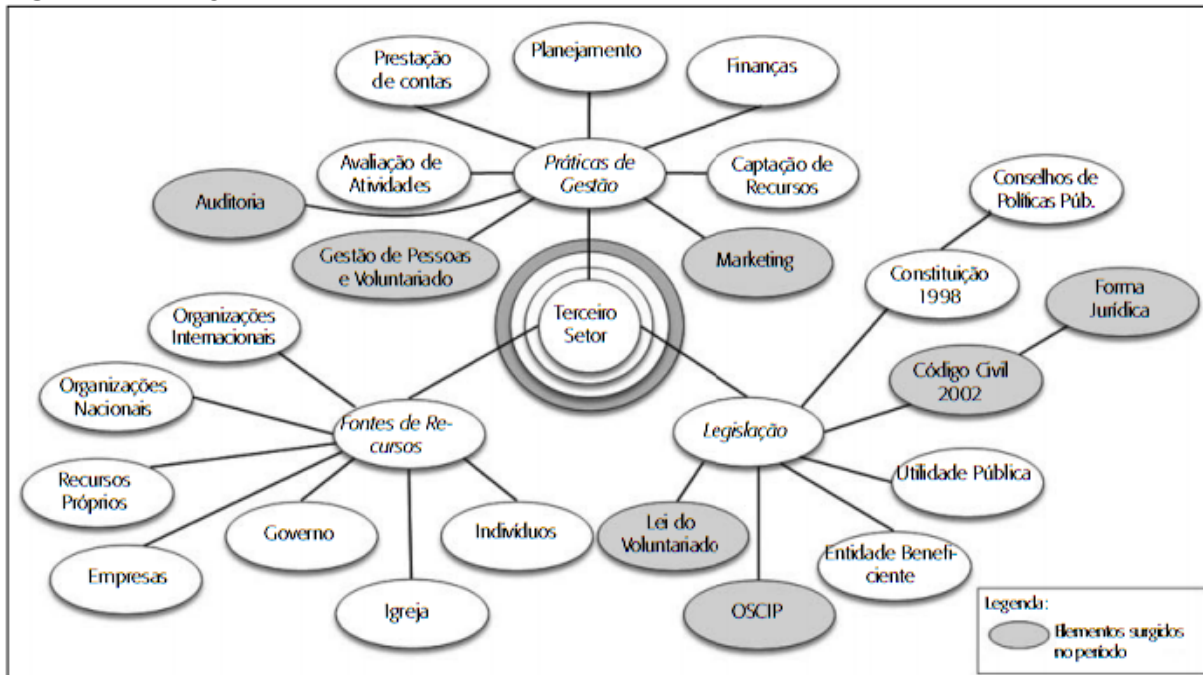
Assim, se a área de responsabilidade social das empresas possui também o lado da busca do benefício da própria empresa e não necessariamente a comunidade que a cerca.

O ESTADO E OUTRAS ARTICULAÇÕES COM ONGS

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

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

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

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

Fonte: Silva (2010).

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

As práticas de gestão, segundo o autor, incluem: o marketing, a captação de recursos, finanças, planejamento, prestação de contas, avaliação de atividades, a auditoria, a gestão de pessoas e o voluntariado. Por sua vez, a legislação está ligada: à lei do voluntariado, à Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), à entidade beneficente, a utilidade pública, ao código civil, à constituição e aos conselhos de políticas públicas. Já, as fontes de recursos englobam: os indivíduos, a igreja, o governo, as empresas, os recursos próprios, as organizações nacionais e as organizações internacionais.

DESAFIOS NA GESTÃO DAS ONGS

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

Há também outros desafios específicos das organizações deste setor: se, por um lado, a gestão deve promover o seu crescimento e a sua sustentabilidade – muitas vezes por isso utilizando ferramentas gerenciais elaboradas para o setor privado –, por outro, o profissional que trabalha nestas organizações não pode se perder dos valores que norteiam tais entidades, deve sustentar-se nos

valores próprios dessas entidades (MELLO; VALADÃO JÚNIOR, 2008). Desta forma, nem sempre é fácil atender a metas de produtividade exigidas pelos financiadores ao mesmo tempo em que cumprem os valores da solidariedade com recursos escassos.

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

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

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

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

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

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

PERCURSO METODOLÓGICO

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

Segundo Goldenberg (2000), o propósito dos métodos que priorizam os pontos de vista dos indivíduos entrevistados é o de: “compreender as significações que os próprios indivíduos põem em prática para construir seu mundo social”. Partindo-se do pressuposto de que a realidade social só aparece segundo a forma pela qual as pessoas veem o mundo, para a autora, o meio mais adequado para captar a realidade é aquele que propicia ao pesquisador ver o mundo através dos olhos dos pesquisados. Por isso foi escolhido nesta pesquisa o método do estudo de caso.

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

Para tanto, foram escolhidas duas ONGs voltadas para a comunidade LGBT segundo os critérios de antiguidade e visibilidade. A construção do *corpus* teve como critério a disponibilidade das gestoras para receber a pesquisadora e relatar, em profundidade, os conflitos e obstáculos encontrados na gestão dessas ONGs bem como foram escolhidas pessoas que pudessem representar a respectiva ONG, ocupando uma posição de liderança, por exemplo e a conhecessem bem.

Foi utilizado um roteiro de entrevistas com perguntas abertas e semiestruturado elaborado com base nas principais dificuldades de gestão que a literatura sobre ONG aponta. O roteiro inicia com dados sobre o(a) entrevistado(a), solicita informações sobre o trabalho da ONG, passa para questões acerca da proveniência de recursos financeiros, humanos, projetos realizados, realização de eventos, parcerias, dificuldades na realização dos objetivos, espaço físico da ONG, publicidade e propaganda, possíveis conflitos por recursos e possíveis outras dificuldades encontradas pela ONG por conta da homofobia.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, gerando um documento de 39 páginas. Paralelamente, foi realizado um levantamento de informações sobre as organizações pesquisadas por meio de seus sites na *web*, jornais e documentos elaborados pelas mesmas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

COLETIVO DE LÉSBICAS DO RIO DE JANEIRO – COLERJ

Descrição geral

O COLERJ foi criado em 1996 por um grupo de mulheres lésbicas negras. Historicamente, destacam-se como suas principais realizações: o primeiro Seminário Nacional de Lésbicas (SENALE) em 96 e a participação direta na formulação da lei municipal 2475/96 que proíbe a

discriminação em virtude da orientação sexual em estabelecimentos comerciais, industriais e repartições públicas municipais. Atualmente o SENALE é feito em todo o Brasil, sendo o primeiro um marco histórico no movimento LGBT brasileiro, afinal por conta da ocorrência deste evento, o dia 29 de agosto tornou-se o dia nacional da visibilidade lésbica.

A entrevista foi realizada dentro do COLERJ com a Coordenadora Geral do grupo que também exerce a função de Captadora de Recursos, em setembro de 2011. A então Coordenadora Geral entrevistada trabalhava na ONG, à época da entrevista, há 8 anos. A entrevista teve duração total de uma hora e quarenta e três minutos.

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

Dinâmica do funcionamento da ONG e seus principais obstáculos relatados

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

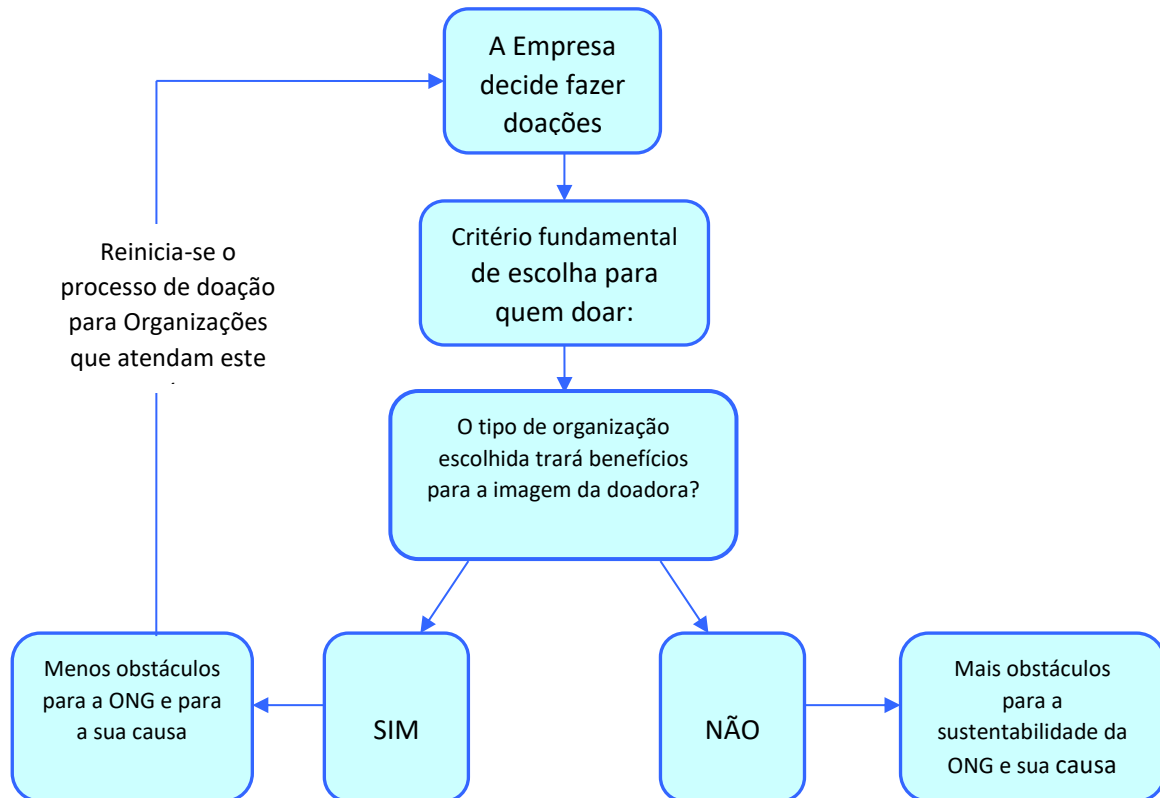
Quando perguntada sobre as possibilidades de obtenção de recursos financeiros que sustentam a ONG a primeira resposta da Captadora de Recursos é: “bom, o setor privado nem pensar, né? Porque você não vai encontrar nenhuma empresa que queira associar seu nome a um programa de lésbicas”.

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

Outro exemplo nesta perspectiva fornecido pela entrevistada é que as grandes empresas privadas, hoje, possuem sua própria fundação e já lançam editais dizendo o que desejam financiar. Não por acaso, segundo a entrevistada, grande parte dos editais que financiam ONGs são hoje direcionados para questões relativas: ao meio-ambiente, deficientes, crianças com problemas de saúde e pessoas que vivem em situação de pobreza. Ou seja, nota-se que a ajuda por si só a um grupo

oprimido não é o mais relevante na decisão de uma empresa, mas sim qual grupo será ajudado e se esta doação traz, também, um retorno positivo para a sua imagem corporativa.

Figura 2 – Processo de decisão de financiamento e seus impactos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

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

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

Além disso, a entrevistada percebe a dificuldade de terem pessoas capacitadas para desenhar os projetos na ONG e nota-se a sobrecarga de funções em uma mesma pessoa (ela, como foi descrito anteriormente, exerce duas funções). O excesso de tarefas em uma mesma pessoa obstaculiza a ONG

a concorrer a todas as ofertas de editais. A entrevistada afirma que há oportunidades que são perdidas por não se poder contratar pessoas suficientes para o COLERJ. Outras limitações por falta de recursos financeiros são: o espaço físico menor do que gostariam e uma quantidade de projetos e eventos realizados em número menor do que a ONG deseja. A figura a seguir sintetiza esta perspectiva:

Figura 3 – Dificuldades cíclicas enfrentadas pelo COLERJ.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

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

Para além da implicação da falta de financiamentos na gestão da ONG e a homofobia da sociedade, outro aspecto relevante explicitado pela entrevistada foi a dificuldade de administrar uma organização e contar com profissionais formados em gestão, sendo que a administração do terceiro setor não costuma ser a prioridade de formação das faculdades e dos desejos dos estudantes. Por exemplo, hoje não há nenhum(a) Administrador(a) no COLERJ. Quem exerce funções que caberiam a um(a) Administrador(a) é a entrevistada – que, por sua vez, tem graduação e cursava o Doutorado (na época da entrevista) em Sociologia.

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

Além disso, a presença de Administradores sem uma visão holística que, por um lado, elaboram editais e, por outro, a ausência dos mesmos nas ONGs para respondê-los causa um hiato de difícil solução.

Outra questão é que em quase todos os casos os editais (nos quais a ONG se inscreve para obter financiamentos) exigem respostas de caráter quantitativo em relação à avaliação dos resultados dos projetos que financiaram. Porém, no caso de uma ONG que busca o combate à homofobia, é quase impossível de quantificar ou avaliar o impacto de suas ações com dados objetivos. E uma avaliação positiva, mostrando que houve muitas mudanças por conta do financiamento recebido, faria grandes diferenças na hora de mantê-lo para um novo projeto ou para o exercício do ano seguinte.

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

A gestora entrevistada levanta uma questão interessante: falta nos cursos universitários em geral, a educação voltada para uma visão mais holística do ser humano. Ela percebe que o meio acadêmico não prepara o estudante para estar na sociedade e olhar todos seus diversos segmentos de uma forma horizontal, sem discriminar, sem hierarquizar. Acredita que a raiz deste problema está na educação e que urge a reformulação da grade curricular em que sejam inclusos cursos de direitos humanos para todas as faculdades. “Em uma sociedade plural como é a brasileira, é impossível que o estudante não saia com a visão do que é ser negro, do que é ser mulher, do que é ser gay”, conclui.

GRUPO ARCO-ÍRIS - CIDADANIA LGBT (GAI)

Descrição geral

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

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

Nesse sentido, a instituição atua unindo-se a diversos atores sociais, no processo de elaboração, fiscalização e avaliação de políticas públicas bem como na apresentação e discussão de projetos de lei que reconheçam e garantam a cidadania LGBT. O grupo está fortemente empenhado

na aprovação do projeto de lei PLC 122/2006 que torna crime a homofobia e a discriminação por identidade de gênero. No histórico do grupo, destacam-se algumas leis contra homofobia que nas quais a ONG atuou diretamente na aprovação como: Lei Estadual Nº 3406/2000 – determina sanções às Práticas Discriminatórias em razão da orientação sexual em estabelecimentos comerciais e órgãos públicos no estado do Rio de Janeiro; Lei Municipal Nº 3.786/2002 – estende o direito de pensão a companheiros (as) de servidores (as) públicos homossexuais do município do Rio de Janeiro; Lei Estadual Nº 215/2007 – estende o direito de pensão a companheiros (as) de servidores(as) públicos homossexuais do estado do Rio de Janeiro

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

A entrevista foi realizada com a então Diretora Sociocultural do grupo, que também exerce a função de Coordenadora do projeto “Laços e Acasos”, voltado para mulheres lésbicas e bissexuais. Ela trabalha no GAI desde 2008. A entrevista ocorreu na sede do GAI, em outubro de 2011, com duração total de 54 minutos.

Dinâmica do funcionamento da ONG e seus principais obstáculos relatados

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

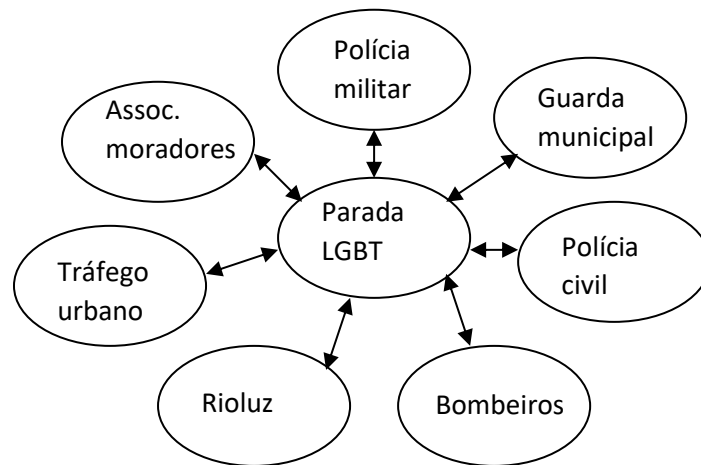
Na época da realização da entrevista, a ONG contava com dois projetos financiados pela fundação Holandesa Schorer. Esses projetos são o “Entre Garotos” e o “Laços e Acasos”. Busca-se com ambos o empoderamento da juventude como renovação do movimento LGBT, formação de lideranças e prevenção planejada do HIV/ Aids.

Com relação ao evento político de destaque realizado pelo Grupo Arco-Íris – a Parada do Orgulho LGBT – a entrevistada relata que há empresas que realizam financiamentos, porém solicitam que a ONG não divulgue esta ação. Isto porque, como explicitado anteriormente, as empresas temem receber represálias, boicotes da sociedade aos seus produtos e serviços, não desejando, portanto,

estarem diretamente associadas. Antes que fizéssemos qualquer pergunta subsequente, a entrevistada explicou que acredita que as empresas preferam associar seus nomes a outras causas, dificilmente à LGBT.

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

Figura 4 – Grupos de negociação para realizar a Parada LGBT.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

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

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

Para tentar mudar este cenário de exclusão, a ONG busca educar a população contra a intolerância ao grupo LGBT procurando estar presente em escolas e universidades. Tal busca, todavia, não é sem barreiras. A Diretora Sociocultural explica que, não é raro, ao levarem materiais educativos de cidadania LGBT para tais instituições de ensino e/ou postos de saúde; bem como ao se

oferecerem para promover eventos anti-homofobia como teatros-fórum, há gestores que proíbem esta presença na instituição. Mais uma vez, percebe-se a homofobia como entrave na execução plena de seus objetivos.

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

Fechamento do Grupo Arco-Íris em 2015

Em maio de 2015, o grupo arco-íris divulga que irá fechar as portas, suspendendo todos os serviços de atendimento direto ao público, oferecidos na sede da instituição, por meio de um comunicado veiculado na internet (GAI, 2015b).

As causas atribuídas são especialmente devido a questões financeiras. Afinal, segundo o comunicado:

A ONG vinha se mantendo com trabalho voluntário e investimentos de sua diretoria e associados, que sempre investiram em sua estrutura, serviços básicos e, até mesmo, de material permanente. Projetos de financiamento internacional e algumas parcerias locais possibilitaram o custeamento do aluguel e estrutura de sua sede, que se tornaram escassos até se transformar numa situação insustentável. [...] Colocamos a pergunta: a que, e a quem serve este descaso, afundando as ONG que dia-a-dia se vêm sufocadas em manter suas atividades com recursos escassos e mergulhadas em camadas burocráticas? Esta situação reflete um paradoxo, onde se esperava que Governos mais sensibilizados às questões sociais, representados por gestores muitas vezes advindos dos Movimentos Sociais [...]. Pelo contrário, estes governos destacam um posicionamento que desmobiliza, desarticula e esmaga as organizações da sociedade civil (GAI, 2015b, p. 1).

Ou seja, a ONG em seu comunicado menciona a questão da falta de financiamentos, que serviam de base para manter a ONG funcionando. Estes financiamentos eram de origem internacional e algumas parcerias locais. Ao fim do excerto do comunicado, atribuem ao governo uma posição desmobilizadora e desarticuladora em relação às ONGs.

Além dos empecilhos colocados pelo governo para o funcionamento dessas ONG – que muitas vezes realizam o papel que deveria ser realizado pelo mesmo – e que, portanto, realmente deveria ajudar neste funcionamento, realça-se aqui também a falta de atuação das empresas para mudar este cenário. As ONGs brasileiras do movimento LGBT não deveriam depender do apoio apenas de fundações internacionais, se aqui também há organizações privadas que possuem totais condições financeiras para financiar seus projetos. No entanto, como dito nas entrevistas realizadas, as empresas muitas vezes não querem associar seus nomes à questão LGBT. É preciso, então, para que essas ONGs sejam contempladas por organizações privadas, que as empresas superem seus preconceitos no que tange os auxílios externos e não façam uma gestão da responsabilidade social voltada apenas para os grupos que favoreçam sua imagem corporativa. Nisto não há responsabilidade social, mas sim o uso de minorias para benefício próprio.

Perde-se, com o fim do GAI, o apoio a diversos projetos que a ONG realizava como o acolhimento a indivíduos LGBT e seus familiares; prevenção à Aids e outras DST por parte deste segmento da população; a promoção da saúde integral; desenvolvimento e visibilidade da Cultura LGBT; assim como a participação na elaboração de políticas públicas; Serviços gratuitos como testagem rápida do HIV; atendimento a pessoas vítimas de discriminação e violência; acolhimento psicoterapêutico; distribuição de insumos de prevenção ao HIV/Aids e outras infecções sexualmente transmissíveis, manutenção de grupos de convivência; realização de oficinas educativas e o subsídio cultural e intelectual para pesquisadores e estudantes. Todas estas atividades eram oferecidas pelo Grupo Arco-Íris e agora serão suspensas, sem data para reativação (GAI, 2015b). Quem mais perde, sem dúvida, é a sociedade que carece de tais ações que antes de certa forma possuíam tais carências, ao menos em parte, atendidas pela ONG que agora fecha as portas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E DISCUSSÃO

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

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

ONGs assim como a amplitude de intervenção social que poderia vir delas. A ausência de recursos financeiros pode tornar a atuação da ONG insustentável, como ocorreu com o grupo arco-íris.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; XAVIER, W. A. Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. **Revista Produção**, São Paulo, v. 20, n.3, p.418-428, 2010.

ASSUMPCÃO, J. J.; CAMPOS, M. S. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 209-242, 2011.

BORRILLO, D. **Homofobia**. Espanha: Bellaterra, 2001, 144 p.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Constituição (2006). Projeto de Lei nº 122, de 2006. Altera a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, dá nova redação ao § 3º do art. 140 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, e ao art.

5º da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências.. **Projeto de Lei da Câmara**. Distrito Federal, BRASIL, 2006.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. **Organizações e Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45. (Vol. 1).

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo terceiro setor. **Revista de Administração USP**, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FOUCAULT, M. L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté (entrevista com H. Becker, R. Fernet-Betancourt, A. Gomez-Müller). In: _____. **Dits et écrits II**, (1980-1988), Paris: Quarto Gallimard, 2001.

GAI – GRUPO ARCO-ÍRIS: CIDADANIA LBBT. **Doações**: ajude a manter as atividades do grupo arco-íris de cidadania LGBT. Disponível em: <<http://grupoarcoiris-rj.blogspot.com.br/p/contribua.html>>. Acesso em: 31 maio 2015a.

_____. **Grupo arco-íris depois de 22 anos de atuação fechará as portas**. Disponível em: <<http://www.arco-iris.org.br/destaques/grupo-arco-iris-depois-de-22-anos-de-atuacao-fechara-as-portas-4/>>. Acesso em: 14 jun. 2015b.

GGB. **Grupo Gay da Bahia**. Disponível em: <<http://www.ggb.org.br>>. Acesso em: 1 maio 2014.

_____. **Assassinato de homossexuais (LGBT) no Brasil**: relatório 2014/2015. Disponível em: <<https://homofobiamata.files.wordpress.com/2015/01/relatc3b3rio-2014s.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 206 p.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007, 107 p.

MARTONE, L. M. C.; GIL, A. C. Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do grande ABC. In: SEGET, 3. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

MELLO, A.; VALADÃO JUNIOR, V. M. Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor: um estudo de multicasos. In: ANPAD: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. Salvador, 2008. **Anais...** Salvador, 12 a 14 nov. 2008.

MELLO, L.; AVELAR, R. B.; BRITO, W. Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. **Revista de Estudos Feministas**, n. 22, v. 1, 297-320, 2014.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2003, 288 p.

MOTT, L. Por que os homossexuais são os mais odiados dentre todas as minorias? In: Corrêa, M. (Org.). **Gênero e cidadania**. Unicamp: Núcleo de Estudos de Gênero, 2002. p. 143-156. Disponível em: <file:///C:/Users/balcao/Desktop/E-bookPagu_2002.pdf>. Acesso em 08 mar. 2015.

OLIVEIRA JÚNIOR, I. B.; MAIO, E. R. Kit gay: dá pra continuar discutindo esse assunto? **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 5, n. 1, p. 208-227, 2014.

RIO DE JANEIRO (Estado). Constituição (2000). Lei nº 3406, de 15 de maio de 2000. Estabelece penalidades aos estabelecimentos que discriminem pessoas em virtude de sua orientação sexual, e dá outras providências. **Lei Estadual**. Rio de Janeiro, RJ, 2000.

RIO DE JANEIRO (Município). Constituição (2002). Lei nº 3786, de 26 de março de 2002. Acrescenta o § 7º ao artigo 29, da Lei 285/79 modificada pela Lei 3189/99 e dá outras providências. **Lei Municipal**. Rio de Janeiro, RJ, 2002.

RIO DE JANEIRO (Estado). Constituição (2007). Projeto de Lei nº 215, de 18 de maio de 2007. Acrescenta parágrafo ao Art. 29 da Lei nº 285/79, modificada pela Lei nº 3.189/99, dispondo sobre a averbação pelos servidores públicos estaduais da condição de companheiros do mesmo sexo, para fins previdenciários, e da outras providências.. **Projeto de Lei Estadual**. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROHM, R. H. D. **A matriz sócio-política brasileira e as organizações não-governamentais**: cartografias do devir. 110p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – EBAP/ FGV, 1996.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 1301-1325, 2010.

SIQUEIRA, M; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Gestão. Org.**, v. 4, n. 3, 2006.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, 2004.

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

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

VIDAL, F. A. B. et al. Terceiro setor à luz da teoria crítica: racionalidades da gestão de ONGs. In: **Anais... EnANPAD**, Salvador - 23 a 27 setembro de 2006.

Histórico

Recebido em: 23-6-2015

Revisado em: 6-6-2017

Aceito em: 31-7-2017