

**O Reflexo dos Ajustes das Organizações  
Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às  
Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu  
Caráter Institucional Original**

**João Helder Alves da Silva Diniz**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta monografia se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

**Título da Monografia : “O Reflexo dos Ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter Institucional Original”**

Nome do Autor : **João Helder Alves da Silva Diniz**

Data da Aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1   

Grau 2   

Grau 3   

Recife,

.....  
Assinatura do autor

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Curso de Mestrado em Administração

**O Reflexo dos Ajustes das Organizações  
Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às  
Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter  
Institucional Original**

**João Helder Alves da Silva Diniz**

Dissertação apresentada como requisito  
complementar para obtenção do grau de  
Mestre em Administração.

Recife, 2000  
Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Curso de Mestrado em Administração

**O Reflexo dos Ajustes das Organizações  
Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às  
Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter  
Institucional Original**

**João Helder Alves da Silva Diniz**

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da  
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em (dia ) de (mês) de (ano).

Banca Examinadora:

Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D. (Orientador)

Cristina Amélia P. de Carvalho, Ph.D. (Examinador Interno)

Fernando Guilherme Tenório, Ph.D (Examinador Externo)

Eduardo Nunes Albuquerque, Ph.D. (Especialista)

A Isa e Isabelle, esposa e filha, que tiveram  
toda a paciência do mundo, durante minha  
ausência, mesmo em casa.

A Pedro Lincoln, sábio orientador, que me  
ensinou "o caminho das pedras".

A Eduardo, Cesar e Helenilda, amigos, que  
incentivaram, criticaram e ajudaram na  
construção deste ideal.

## **Agradecimentos**

---

À Universidade Federal de Pernambuco, Curso de Mestrado em Administração, pela oportunidade de crescimento acadêmico e realização desta dissertação.

Aos professores do Mestrado em Administração, pela contribuição prestada à minha formação acadêmica e ao desenvolvimento da criticidade científica.

À professora Cristina Amélia P. de Carvalho, cuja tese de doutorado sobre ONGs, facilitou a definição dos parâmetros da pesquisa. À professora Janann J. Medeiros, pelo estímulo e colaboração no rigor metodológico, por ocasião da defesa do projeto. Ao professor Marcelo Milano F. Vieira, pelas contribuições na definição do problema de pesquisa. Ao amigo Jonathan George White que contribuiu para a fidelidade do conteúdo em inglês do *abstract*.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração, pelo companheirismo e compartilhamento de idéias durante as inúmeras horas de estudo e pesquisa.

Aos representantes das Organizações Não-governamentais Internacionais, Visão Mundial, Save The Children, OXFAM, Catholic Relief Services - CRS, Cáritas Brasileira, Movimento LAICI América Latina - MLAL, e o Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social – DED/SACTES, pela permissão e valiosas informações fornecidas, tornando possível a realização da pesquisa de forma tão profunda.

Sinceramente, meus cordiais agradecimentos.

## **Resumo**

---

As Organizações Não-governamentais (ONGs) têm desempenhado um importante papel na sociedade contemporânea, atuando no espaço público, embora não sendo Estado, ou atuando no setor privado, mesmo não sendo entidades lucrativas. Com a criação do sistema de cooperação internacional, principalmente após a II Guerra Mundial, elas se expandiram pelo mundo. Com origem ou sustentação neste entorno, vieram a constituir-se, em cada uma, **Referências Institucionais Originais (RIOS)** próprias, que, no conjunto, as diferenciavam do primeiro setor, o Estado, e do segundo setor, o mercado, determinando um modo pouco funcional de ser e agir.

A partir das mudanças ocorridas no macro-contexto mundial, as ONGs também passaram a experimentar profundos **Ajustes Organizacionais (AOs)**, que têm provocado alterações conceituais no seu Caráter Institucional Original, tornando-as mais funcionais, dentro de uma lógica imposta principalmente pelas regras atuais do mercado. Esta é a principal conclusão a que chega esta dissertação.

Tomando uma abordagem qualitativa, pesquisam-se em detalhe as transformações ocorridas no Caráter Institucional Original de sete Organizações Não-Governamentais Internacionais (ONGIs), após os Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado.

O enfoque é essencialmente administrativo, buscando aprofundar o conhecimento sobre o processo histórico administrativo nas ONGIs, a experiência de Ajustes Organizacionais nas últimas duas décadas, e as implicações de tais ajustes para as **Referências Institucionais Originais** destas organizações.

# Abstract

---

Non-governmental Organizations (NGOs) have played an important role in contemporary society, acting partly in the public sector although not as a part of government and also partly in the private sector, even if being organizations without a profit motive. With the creation of a system of international cooperation, principally after the Second World War, NGOs have expanded throughout the world. Within their origins, and based in this context, each NGO has come to have **Original Institutional References (OIRs)** that differentiate NGOs as a whole from the primary public sector and the secondary private sector, thereby constituting a non conventional way of existing and acting.

As a result of the changes that have occurred in the macro global context, NGOs have also come to suffer profound **Organizational Adjustments (AOs)**. These have provoked conceptual changes in the original institutional character of NGOs, making them more institutionalized within a logic that is primarily imposed by the prevailing market forces. This is the principal conclusion reached by this dissertation.

Taking a qualitative approach, the transformations that have occurred in the institutional character of seven international non governmental organizations (INGOs) are investigated. These transformations took place after organizational adjustments that were based on modern administrative practices widely used within the private sector.

The focus of this dissertation is essentially in the area of administration. It seeks to deepen understanding of the historic process of administration in INGOs, the experience of organizational adjustments in the last two decades and the implications of these adjustments for the **Original Institutional References** of these organizations.

# Sumário

---

1	Introdução.....	12
1.1	Objeto e enfoque específico.....	12
1.2	Descrição do problema.....	13
1.3	Pergunta da pesquisa.....	20
1.4	Objetivo principal.....	20
1.5	Objetivos complementares .....	21
1.6	Expectativas e suposições sobre o objeto e a pergunta de pesquisa.....	21
1.7	Intenção da pesquisa.....	22
1.8	Limitações intencionais de campo e foco.....	23
2	Referências teóricas ou conceituais.....	25
2.1	A descoberta das ONGs.....	25
2.2	Trajetória histórica das Organizações Não-governamentais.....	27
2.3	Caracterização conceitual de Organização Não-governamental.....	35
2.4	O que é o terceiro setor.....	45
2.5	O contexto de intervenção das ONGs.....	48
2.6	O enfoque gerencial nas ONGs.....	57
3	Metodologia.....	68
3.1	Fatos iniciais.....	69
3.1.1	Motivações do pesquisador.....	69
3.1.2	Dificuldades enfrentadas.....	71

3.1.3	Definição do problema pesquisa.....	72
3.1.4	Elaboração do projeto de pesquisa.....	73
3.1.5	Realização de ampla pesquisa bibliográfica.....	74
3.2	Fontes e registros de informações.....	75
3.2.1	Unidade de análise.....	76
3.2.1.1	Breve descrição das ONGIs pesquisadas.....	77
3.3	Estratégia de investigação.....	80
3.3.1	Realização da etapa inicial da pesquisa.....	81
3.3.2	Realização da segunda etapa da pesquisa.....	86
3.3.3	Análise dos dados coletados.....	87
3.3.4	Elaboração das conclusões da pesquisa.....	89
3.4	Abordagem metodológica e instrumentos de pesquisa.....	89
3.4.1	Técnicas de coleta de dados utilizadas.....	92
4	Análise dos dados da pesquisa.....	96
4.1	Etapa inicial da pesquisa.....	96
4.1.1	Análise dos dados coletados sobre as Referências Institucionais Originais que marcaram o surgimento das ONGIs pesquisadas na etapa inicial.....	96
4.1.2	Análise dos dados coletados sobre a ocorrência de Ajustes Organizacionais, baseados nas modernas práticas administrativas próprias do setor privado, entre as ONGIs pesquisadas na etapa inicial.....	100
4.2	Segunda etapa de coleta de dados com base na amostra ampliada.....	104
4.2.1	Análise dos dados – consolidação geral.....	104
4.2.1.1	Análise da influência dos Ajustes Organizacionais sobre as Referências Institucionais Originais.....	109
4.2.1.2	Análise por área de Ajuste Organizacional.....	116

4.2.2	Análise dos dados – peculiaridades.....	120
4.2.2.1	Análise dos dados das ONGIs de origem religiosa.....	120
4.2.2.2	Análise dos dados das ONGIs com forte ênfase no voluntariado.....	123
4.2.3	Análise dos dados – forma ordenada.....	124
5	Conclusões.....	130
5.1	Indicativos para estudos futuros.....	135
	Referências bibliográficas .....	137
	Apêndice I – Ficha de leitura.....	141
	Apêndice II – Matrizes de análise.....	142
	Apêndice III – Estrutura da entrevista.....	144
	Apêndice IV – Especialistas consultados.....	146
	Apêndice VI – Relação de tabelas.....	147
	Apêndice V – Relação de figuras.....	148
	Apêndice VII – Relação de quadros.....	149

# 1

## **Introdução**

---

### **1.1 Objeto e enfoque específico**

Esta dissertação tem como principal objeto de pesquisa as transformações ocorridas no Caráter Institucional Original de sete Organizações Não-governamentais Internacionais (ONGIs), com sede e/ou representação na cidade do Recife/PE, a partir da vivência de Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado.

O enfoque dado na dissertação é essencialmente gerencial, buscando aprofundar o conhecimento sobre o processo histórico organizacional nas ONGIs, como elas têm experimentado os Ajustes Organizacionais que estão ocorrendo na atualidade, e quais as implicações de tais ajustes para as Referências Institucionais Originais<sup>1</sup> destas ONGIs. Tal enfoque é de alta relevância, considerando que as teorias administrativas geralmente são desenvolvidas para o setor público ou privado. Embora seja frequentemente explorado como polo de inovação administrativa, pouco se sabe sobre o desenvolvimento de teorias voltadas especificamente para o chamado Terceiro

---

<sup>1</sup> Nesta dissertação as expressões: **Referência Institucional Original** e **Ajustes Organizacionais**, pela sua importância e frequência com que são referenciadas, passaram a ser tratadas como categorias especiais de análise e grafadas suas iniciais em maiúsculas.

Setor, composto por organizações não governamentais filantrópicas, voluntárias e os movimentos sociais.

## 1.2 Descrição do problema

Nas décadas anteriores aos anos oitenta, o macro-ambiente das ONGs apresentava-se extremamente estável, caracterizado por fontes de financiamento abundantes e pouca exigência em termos de eficácia e impacto nos resultados. Essa abundância de recursos decorria do cenário da guerra fria, onde governos ocidentais tinham todo o interesse de financiar atividades de desenvolvimento no Terceiro Mundo, como forma de garantir a sustentação de regimes capitalistas, muitas vezes não democráticos. Tal contexto fazia com que não houvesse muita preocupação, por parte das mesmas com gerenciamento e estratégias organizacionais. Drucker (1994, p.XIV) afirma que:

“...há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de ‘gerência’. Afinal elas não tinham lucros”.

No entanto, uma onda de mudanças constantes e transformações nas esferas política, social econômica e cultural, ocorreu em todo o mundo, obrigando as ONGs a experimentarem sucessivos ajustes na sua estrutura e estratégias de intervenção na sociedade. De acordo com Gohn (1998, p.14, 15) a grande maioria das ONGs viveu processos bastante severos de reengenharia interna e externa, na tentativa de garantir a sobrevivência. Muitas delas não conseguiram. A ênfase passa a ser a sustentabilidade

financeira e a inserção no mercado produtivo. Com isso, as ações de pressão política e militância social, tão presentes no cotidiano das ONGs durante os anos 70, passam a ocupar um segundo plano.

Rifkin (1998, p.20, 21), apresenta uma diferença básica entre o capital do mercado, onde “...cada indivíduo maximiza seus próprios resultados no mercado e isso faz com que os interesses da comunidade avancem” e o capital social<sup>2</sup> onde “...cada pessoa dá de si para a comunidade, otimizando o bem-estar desta, e portanto, otimizando os interesses pessoais de cada indivíduo”. Usando tal conceituação, e considerando que o caráter original das ONGs tem como referência maior o capital social, estaria ocorrendo – pergunta-se – uma inversão de valores, onde o novo comportamento organizacional das ONGs, seria baseado na referência do capital de mercado? Esta é uma questão que atualmente está presente em muitos artigos, produzidos por pesquisadores interessados no Terceiro Setor.

Tenório (1998), aborda a questão da inversão de valores nas ONGs de uma forma mais profunda, quando estabelece a diferença entre gestão social e gestão estratégica. Para ele, a gestão social é caracterizada “...por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”. Ao passo que gestão estratégica “...é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Assim, as ONGs, que em sua origem adotavam um processo de gestão social, caracterizado pela lógica da solidariedade comunitária, podem estar adotando um processo de gestão estratégica, pautado pela lógica do mercado.

---

<sup>2</sup> Tenório (1999, p.93) faz uma crítica à expressão: "capital social". Segundo ele, este termo é contraditório por ser referenciado pelo valor máximo de mercado - o capital.

Enquanto nas décadas anteriores o enfoque era nos valores e compromissos com a transformação social, esta década é profundamente caracterizada pela ênfase no desempenho e resultados dos projetos desenvolvidos, sem que tais projetos garantam necessariamente a missão institucional originalmente proposta pela ONG.

Novas exigências surgiram, marcadas pela necessidade de reestruturação organizacional, profissionalismo e consistência institucional (Durão, 1995, p.5). Segundo Carvalho (1997, p.183),

“A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes a fim de competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações voluntárias a iniciar o caminho da profissionalização (Funes Rivas, 1995), assim como limitar a participação nas decisões em favor de uma maior agilidade”.

Se por um lado, tais aspectos fortaleceram a presença das ONGs no cenário mundial, colocando-as como novos atores no controle e execução das políticas públicas, por outro lado, as transformações ocorridas no mundo provocaram profundos ajustes nas estratégias e configuração organizacional das ONGs, baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado, podendo provocar implicações significativas na sua missão institucional e nos objetivos organizacionais. Para Thompson (1998, p.45) a percepção vigente para as ONGs é a de que sua capacidade de pressão e mobilização social, de reivindicação e proposição de novos caminhos, cede lugar à pressão pela profissionalização da sua estrutura e das ações, adquirindo um caráter mais de prestadora de serviços ao Estado e ao mercado. Este autor (p.46) acrescenta ainda que tal profissionalização representa, na maioria dos casos, apenas uma inserção, sem análise crítica, nas modernas práticas administrativas e no uso das teorias e técnicas próprias do mundo empresarial, absorvendo inclusive os jargões administrativos, tais como *marketing*, *management*, *outsourcing*, *merchandising*, *resizing* e outros do gênero, sem contudo tal postura representar

significativos avanços na prática social das ONGs. Num ambiente considerado “mercado da beneficência”, a procura por fontes de financiamento de acesso cada vez mais difícil, pode provocar profundas alterações no comportamento organizacional de muitas ONGs.

A questão colocada por Lewis (1998, p.17) é se as ONGs devem funcionar como empresas eficientes no provimento de serviços sociais, ou como organizações criadoras de novas idéias de transformação e utopias sociais. Ainda neste sentido, o mesmo autor, questiona se efetivamente há necessidade de as ONGs melhorarem e adaptarem seus sistemas de gerenciamento. O autor aprofunda a reflexão perguntando se a adoção das técnicas mais rotineiras das empresas lucrativas e do setor público não levarão as ONGs, de um perfil movido mais por valores e voluntariado a uma abordagem mais profissional que desfigura a sua originalidade. Para Lewis, não há respostas claras para estas questões.

Contrapondo-se à idéia anterior, alguns autores da área de administração, que nas últimas décadas se aproximaram mais das Organizações Não-governamentais, consideram fundamental a profissionalização da estrutura e prática das ONGs. Drucker (1994, p.XIV) afirma que:

“As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas”.

O uso de técnicas de gestão das empresas lucrativas, como o planejamento estratégico, o marketing, a informatização dos procedimentos, o *downsizing*, pode provocar nas ONGs, o enfraquecimento dos princípios de igualdade, participação

democrática e voluntariado, caracterizando assim o enfraquecimento do Caráter Institucional Original, com a predominância da lógica empresarial.

O aumento da dependência em relação aos recursos governamentais, as fontes multilaterais e as empresas lucrativas, tem provocado nas ONGs a perda crescente da autonomia e independência em relação ao Estado e ao mercado, fazendo com que as mesmas constituam-se meramente em prestadoras de serviços ou intermediadoras nas relação doador e beneficiário. De acordo com Salomon (1998, p.99) mesmo nos Estados Unidos, onde a tradição da filantropia e do voluntariado, é bem mais antiga, a participação de fundos privados ou de doações individuais no orçamento das ONGs representa apenas 18%, enquanto que os financiamentos governamentais chegam a atingir 30%. Esta realidade é mais significativa em alguns países da Europa, como no caso da Alemanha e França, onde os recursos governamentais representam até 60% das receitas de muitas grandes ONGs internacionais de cooperação para o desenvolvimento. Para Fernandes (1986, p.22) “existe mesmo a consciência de que a perda da autonomia implica no desaparecimento das ONGs enquanto tais”.

Arruda (1996, p.41) afirma que:

“...grande número de ONGs tem uma postura profundamente crítica ante as instituições financeiras multilaterais em geral, e o Banco Mundial em particular, com base em diversos argumentos, que vão desde a profunda distância entre o discurso e a prática do Banco, até a obsolescência do sistema institucional erigido em *Bretton Woods* há cinquenta anos, em face de um sistema financeiro globalizado e sob a influência de uma infinidade de agentes especulativos”.

Todavia, esta capacidade crítica, denunciadora e propositiva das ONGs, tem dado lugar a uma postura de negociação dos recursos necessários à sobrevivência organizacional e executiva das metas estabelecidas para implementação dos projetos

negociados, tendo na maioria das vezes que concordar com a agenda de trabalho imposta pelos financiadores. Esta perda de autonomia tem provocado uma ingerência no seu caráter, funcionamento e objetivos organizacionais (Carvalho, 1997, p.173).

A redução da máquina estatal, ocorrida na última década e a conseqüente transferência de serviços para a esfera privada, encontrou muitas ONGs ávidas por abocanharem esta nova “fatia de mercado”, sem muita preocupação com uma reflexão mais profunda das implicações de tais medidas para a conjuntura social, política e econômica do país. O discurso das ONGs, antes denunciador e provocativo, dá lugar a uma postura mais negociadora e favorável a uma cooperação mais próxima com o Estado, argumentando-se que tal aproximação poderia

“...alargar o espaço público no interior da sociedade civil, democratizar o acesso dos cidadãos a políticas públicas e contribuir para a construção de uma nova realidade social, criando canais de inclusão dos excluídos do processo de trabalho”(Gonh, 1998, p.16).

Uma outra característica distinta das ONGs é o voluntariado, onde pessoas se engajam através da identificação com a causa defendida. Etzioni (apud Brown, 1989, p.200), já afirmava que “as organizações podem usar várias bases para controlar seus membros, que vão desde a coerção (prisões) a recompensas (empresas lucrativas) e valores (igrejas)”. No caso das ONGs, os seus participantes, sejam funcionários, voluntários ou militantes, identificam-se com as idéias e valores defendidos, bem como com sua visão de mundo, geralmente comprometida com a utopia da transformação social. Corroborando esta afirmação, encontra-se a declaração de Grossi (1989, p.9) referindo-se às ONGs:

“A coesão interna do grupo se produz tanto pelo trabalho comum, como pelo compartilhar um certo compromisso com uma visão de sociedade ideal e de meios para acercar-se a ela. Este compromisso pode ser religioso, político ou altruísta, ou uma combinação de todos eles”.

Atualmente não apenas o compromisso e valores fixam o voluntário nas ONGs. Drucker (1996, p.177), afirma que:

“Em escala cada vez maior, esses voluntários não encaram seu trabalho como caridade, mas como uma carreira paralela às suas atividades remuneradas e insistem em serem treinados por resultados e desempenhos e por oportunidades para ascender a posições gerenciais - embora não remuneradas”.

A estrutura anteriormente baseada no voluntariado, está cada vez mais sendo substituída pelo profissionalismo das relações e dos recursos humanos. Cada vez mais investe-se na formação de equipes com perfil interdisciplinar. No processo de contratação de novos profissionais, passa a ser requerido conhecimentos mais específicos como gestão de projetos sociais e uso de tecnologias de informação. A nova tendência é a preferência por profissionais com perfil em áreas mais específicas, não sendo mais considerado de extrema relevância o perfil genérico de outrora, do militante engajado com a causa social. O espaço de atuação dos voluntários fica então resumido à captação de recursos de acordo com uma bem elaborada estratégia profissional de marketing, e à participação nas ações pontuais dos projetos, especialmente em situações de emergência social, que necessitam da mobilização de um grande efetivo humano. Desta forma as ONGs, antes caracterizadas pela grande quantidade de pessoas participantes, são obrigadas a procederem a sucessivos processos de *downsizing*, com a redução de grande parte do seu efetivo humano, como forma de tornarem-se mais ágeis e competitivas no novo ambiente, muito mais instável e complexo.

Em síntese, pode-se afirmar que as ONGs, como forma de garantir a sobrevivência institucional, têm vivenciado um processo de profundos Ajustes Organizacionais, baseados na lógica de mercado, que tem reflexos na estrutura e prática administrativa. Tais ajustes podem levar a uma transição ideológica das ONGs, do

conceito de gestão social, para o conceito de gestão estratégica, provocando alterações conceituais nas orientações institucionais originais das ONGs, tornando-as mais funcionais, dentro de uma lógica imposta principalmente pelas regras atuais do mercado. Esta transição pode gerar uma desfiguração do seu caráter original e da missão institucional, causando um enfraquecimento da credibilidade perante a opinião pública e, principalmente perante os usuários diretos de sua ação.

### **1.3 Pergunta da pesquisa**

a) O que estaria acontecendo com o Caráter Institucional Original das ONGs Internacionais, após a vivência de Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas administrativas ?

### **1.4 Objetivo principal**

a) Descrever as possíveis transformações ocorridas nas formas de expressão do Caráter Institucional Original das ONGs, afetadas pelos Ajustes Organizacionais sofridos, os quais se caracterizam pela adoção de modernas práticas administrativas, próprias do setor privado.

### **1.5 Objetivos complementares**

a) Identificar os Ajustes Organizacionais vividos pelas ONGs Internacionais, os quais foram baseados nas modernas práticas administrativas próprias do setor privado;

b) Analisar o significado de tais Ajustes Organizacionais para o Caráter Institucional Original das ONGs Internacionais.

## **1.6 Expectativas e suposições sobre o objeto e a pergunta de pesquisa**

Os Ajustes Organizacionais experimentados podem provocar alterações significativas sobre o Caráter Institucional Original das ONGs, principalmente em relação a:

a) suas orientações ideológicas e religiosas, tornando-as mais pragmáticas na busca pela garantia da sobrevivência institucional;

b) suas idéias desenvolvimentistas, sendo substituídas por uma agenda determinada pelos seus financiadores;

c) o voluntariado, cedendo espaço para equipes interdisciplinares altamente profissionalizadas;

d) a informalidade da ação, sendo substituída por um processo de institucionalização das ONGs Internacionais;

e) sua independência em relação ao Estado e ao mercado, tornando-as condicionadas ao suporte financeiro das agências multilaterais e de grandes grupos econômicos;

f) a igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos, sendo preteridas por decisões centralizadas e tomadas no nível estratégico da organização.

g) a capacidade crítica, denunciadora e propositiva, sendo enfraquecida em detrimento de uma postura de mera executora de projetos ou prestadora de serviços.

## **1.7 Intenção da pesquisa**

As ONGs - Organizações Não-governamentais, cada vez mais constituem-se em objeto de atenção e estudo por parte de pesquisadores, governos, agências multilaterais, etc. A explosão deste fenômeno encontra razões vinculadas às mudanças no cenário internacional, que embora possibilitem novas oportunidades de atuação para as ONGs, criam um sério risco em termos de manutenção da sua identidade e valores institucionais.

Compreender os Ajustes Organizacionais, que são inevitáveis para sobrevivência institucional, e os riscos reais de desfiguração do caráter e missão organizacionais, provocados pelos mesmos ajustes, é fundamental para melhor saber se posicionar estrategicamente frente aos desafios que surgem. Neste sentido a pesquisa contribuirá para identificação dos reflexos provocados pelo pragmatismo dos ajustes sobre os objetivos e valores institucionais, que podem levar a um desvio de foco, mesmo em relação aos usuários da sua ação, que constitui-se essencialmente na sua razão de existência.

O produto final da dissertação, ou seja, as conclusões e descobertas decorrentes da investigação realizada, possibilitará as ONGs em geral, a análise da sua

prática e da sua estratégia organizacional, a partir de um referencial teórico que resgata o processo histórico de formação das ONGs e analisa o significado dos Ajustes Organizacionais ocorridos sobre o caráter original especificamente das ONGs Internacionais.

A pesquisa pretende contribuir ainda, para o enriquecimento do conhecimento teórico existente no meio acadêmico, sobre uma forma de organização tradicionalmente pouco estudada e que apenas há pouco tempo tem sido alvo do interesse de inúmeros pesquisadores conceituados no Brasil e no mundo.

## **1.8 Limitações intencionais de campo e de foco**

Para focalizar melhor o grupo de ONGs a serem estudadas durante a pesquisa, será utilizada a tipologia elaborada por Carvalho (1997, p.198), classificando-as como ONGs de origem religiosa e de origem internacional. Tal classificação não se caracteriza por ser compreensiva, ou seja, que abrange todos os casos, ou mesmo excludente, uma vez que existem outros tipos de ONGs que não se enquadram nesta tipologia.

Para a etapa inicial da pesquisa foram escolhidas três Organizações Não-governamentais, baseado na tipologia proposta por Carvalho (1997, p.198), sendo uma de origem religiosa (World Vision International, conhecida nacionalmente como Visão Mundial) e duas de origem internacional (Oxfam e Save The Children). Para a etapa seguinte da pesquisa, foram também inseridas outras ONGs de origem religiosa e/ou internacional, a saber : Catholic Relief Services – CRS, CARITAS, Movimento LAICI América Latina – MLAL, Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social –

DED/SACTES.. Estas organizações são denominadas de Organizações Não-governamentais Internacionais de Cooperação para o Desenvolvimento, possuindo sede e / ou representação na Região Metropolitana do Recife. Tais ONGs Internacionais possuem semelhanças nas suas trajetórias históricas, no tamanho organizacional e nos objetivos organizacionais.

## **2**

### **Referências teóricas ou conceituais**

---

#### **2.1 A descoberta das ONGs**

As organizações voluntárias, independentes do Estado e de caráter filantrópico, têm sua existência comprovada há vários séculos, embora na sua feição moderna, somente após a II Guerra Mundial foram denominadas de Organizações Não-governamentais (ONGs). Mais recentemente, nas duas últimas décadas, as mesmas têm despertado o interesse dos cientistas para estudo e pesquisa da sua forma alternativa de organização.

Lewis (1998, p.15) relata que principalmente no campo da administração, pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento das Organizações Não-governamentais. Normalmente os estudos e pesquisas realizados versavam sobre a contribuição das ONGs para o surgimento de novas idéias sobre desenvolvimento, bem como a descoberta de respostas alternativas mais ágeis aos problemas sociais e ambientais. Somente no final dos anos 80, aumentou-se o interesse dos pesquisadores nos países do Norte sobre questões gerenciais e organizacionais das ONGs, a partir do lançamento da revista “NGO Management” pelo *International Council of Voluntary Agencies (ICVA)* em Genebra, onde foram postos os fundamentos para reflexão sobre o gerenciamento

de ONGs. Logo após surge no Reino Unido em 1991, o *International NGO Research and Training Centre (INTRAC)*. Nos Estados Unidos, o *Institute of Development Research (ITSR)* já desenvolvia numerosos estudos sobre as formas de atuação e organização das ONGs. Também nos países do Sul, verifica-se o surgimento de numerosas instituições para estudo e pesquisa sobre ONGs, como é o caso da *Society of Participatory Research in India (PRIA)*, na Índia, e do *El Taller* na Tunísia. No Brasil, mais recentemente diversas universidades têm implantado os Centros de Estudos do Terceiro Setor, como por exemplo a USP – Universidade do Estado de São Paulo e a FGV – Fundação Getúlio Vargas. O próprio governo, através do programa Comunidade Solidária, apoiou a criação da RITS – Rede de Informação do Terceiro Setor, uma organização civil sem fins lucrativos voltada para o estudo e fomento das ONGs através da Internet, contendo valiosas informações sobre as organizações integrantes do Terceiro Setor.

Algumas explicações são colocadas por Lewis (1998, p.16), para o pouco avanço nos estudos e pesquisas sobre as ONGs, bem como para o recente interesse de seus diretores, com relação ao campo da administração:

a) as ONGs são caracterizadas por uma “cultura da ação”, em que seus dirigentes relutam em investir tempo e recursos em atividades que não estejam diretamente relacionadas com a atividade fim da organização;

b) originalmente as ONGs surgem como uma alternativa às propostas tradicionais de desenvolvimento e organização. Por isso, o envolvimento com teorias e práticas da administração soa como uma submissão ao modelo vigente preconizado pelas empresas lucrativas e mais recentemente pelo setor público;

c) muitas das ONGs que iniciaram pequenas, com estruturas bastantes informais, alcançaram rapidamente um notável crescimento organizacional, tornando-

se mais complexas, requerendo novos sistemas e práticas gerenciais, mais apropriadas ao novo tamanho organizacional;

d) com a expansão das ONGs em todo o mundo, e uma aproximação maior com doadores oficiais, novas exigências surgem em termos de “*accountability*” e eficácia nos programas desenvolvidos.

A impressão tida é que o crescimento gerencial das ONGs decorre muito mais de pressões externas, na forma de um “gerencialismo” imposto, do que propriamente de processos de estruturação organizacional internos. Este aspecto será descrito mais profundamente no item 2.6. O certo é que cada vez mais as ONGs se constituem em objetos de estudo e pesquisa, ao mesmo tempo que buscam se aproximar do campo administrativo, como forma de se tornarem mais eficientes, eficazes e efetivas no cumprimento de sua missão institucional.

## **2.2 Trajetória histórica das Organizações Não-governamentais**

Na história da humanidade, será sempre observada a presença de organizações da sociedade civil, que não se constituem em empresas privadas lucrativas, tampouco organizações estatais. Trata-se de organizações voluntárias, sem fins lucrativos e não governamentais, que ocupam um papel importante na sociedade contemporânea. Tais organizações desempenham importante papel, no trato dos problemas envolvendo a pessoa humana e o ambiente onde ela está inserida.

Segundo Hudson (1999, p.1), a filosofia que permeia a ação destas organizações é o desejo humano de ajudar outras pessoas, sem que necessariamente se

obtenha algo em troca. Esta atitude altruísta de preocupação com o outro, acompanha a humanidade desde os tempos mais antigos. A própria palavra caridade tem origem latina, *caritas*, que significa amor ao próximo, beneficência para com os mais necessitados. Já a palavra filantropia se origina do grego, significando boa vontade para com os outros.

Registros de filantropia e caridade foram encontrados, entre a civilização egípcia, onde se desenvolveu um severo código moral, baseado na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem os mais pobres. Na antiga Índia, o Imperador budista Asoka (aproximadamente 274-232 a.C.) preocupou-se com a construção de hospitais, a perfuração de poços e o plantio de árvores. Na antiga Grécia, os viajantes recebiam alimentação e guarida. Entre os judeus, a ação profética de homens e mulheres era expressada na luta pela justiça social, econômica e política, pressionando os governos a promoverem mudanças radicais. A igreja cristã primitiva, criou “fundos” de ajuda aos órfãos e viúvas da época, onde os mais abastados contribuíam. Salomon (1998, p.10), registra ainda a existência de atividades filantrópicas, na China Antiga, tendo sido fortalecida com o Budismo, assim como no Japão, onde a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, remota de 1829, sendo mais antiga que a primeira fundação norte-americana.

No século dezenove, as organizações sociais do mundo ocidental eram predominantemente vinculadas às igrejas católicas e evangélicas protestantes. Constituíam-se de orfanatos, asilos, escolas, hospitais, além de outras formas de organização para o benefício de populações carentes, num mundo desprovido de equipamentos sociais públicos, capazes de atender as necessidades básicas dos mais empobrecidos. Algumas das organizações filantrópicas mais antigas, como igrejas e sociedades missionárias, têm desenvolvido há pelos menos um século, atividades

caritativas em outros países, muito embora a finalidade estivesse permeada de intenções proselitistas (Arnold, 1996, p.101).

Hudson (1999, p. 4, 5, 6), registra que na Grã Bretanha alguns serviços de habitação, cuidados hospitalares, cuidado com portadores de deficiência, proteção ao meio ambiente e animais, além de campanhas em favor de uma causa social, têm uma expressiva história, que é representada abaixo pela listagem de algumas destas organizações e a data do seu surgimento:

1123	St. Bartholomew's Hospital
1215	St. Thomas's Hospital
1698	Society for Promoting Christian Knowledge
1707	Almshouses, Abingdon
1824	Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals
1865	Salvation Army
1870	British Red Cross
1884	National Society for the Prevention of Cruelty to Children
1919	Save The Children
1942	OXFAM
1971	Greenpeace.

Até o período anterior à Segunda Guerra Mundial, as organizações voluntárias e de caridade, permaneceram como as principais mantenedoras dos serviços de ajuda às populações carentes, tendo sido substituídas a medida que os Estados passaram a assumir os serviços sociais básicos, com a implantação do *Welfare State* (Hudson, 1999. p.6).

No período contemporâneo, segundo afirma Fernandes (1986, p.9), “os vários documentos remetem à origem das Organizações Não-governamentais aos anos 50 e apontam uma proliferação notável na década de 70”. De acordo com Hudson (1999, p.6, 7), logo após a Segunda Guerra Mundial, embora a ação das organizações voluntárias tenha sido suplantada pelos governos, que passaram a oferecer serviços

mais completos e universalizados, a partir dos anos 60, o setor voluntário e filantrópico novamente começa a influenciar as políticas públicas, identificando novas demandas e oportunidades de atuação, onde o Estado, normalmente mostrava-se ineficiente.

Tais organizações constituíram-se nos novos movimentos sociais que surgiram, segundo Mezzana (apud Carvalho, 1997, p.137), pela “...crise de legitimação e de aprovação que afeta hoje, em todas as sociedades, as formas de representação e de engajamento na política tradicional (partidos, sindicatos, etc.).”

Na tentativa de explicar as razões do surgimento das Organizações Não-governamentais (ONGs)<sup>3</sup>, diversas teorias têm sido levantadas. Segundo Carvalho (1997, p.152), percebe-se na literatura especializada, em linhas gerais três principais eixos teóricos explicativos:

- a) as organizações não lucrativas se erguem no contraponto à ineficiência do Estado;
- b) as vantagens comparativas das ONGs ao legitimar a qualidade dos serviços oferecidos;
- c) as razões ideológicas como elementos motivadores para a ação das Organizações Não-governamentais ou organizações voluntárias.

As Organizações Não-governamentais Internacionais (ONGIs) de cooperação para o desenvolvimento, têm sua origem predominantemente marcada pelo sistema de cooperação internacional, surgido após a II guerra mundial. Segundo Carvalho (1997, p.195)

“A cooperação para o desenvolvimento nos campos do progresso econômico e social sofreu um forte impulso a partir da Segunda Guerra Mundial (Maestro Yarza, 1995). Todo um

---

<sup>3</sup> Durante a dissertação serão utilizados distintamente os termos: ONGs, referindo-se a todas as Organizações Não-governamentais, independente de sua abrangência geográfica, e ONGIs exclusivamente para aquelas Organizações Não-governamentais que possuem abrangência internacional.

complexo institucional começaria então a ser criado para gerenciar essa cooperação”.

Durão (1995, p.3) define a cooperação internacional como sendo “um sistema de relações estruturadas entre agências de diferentes tipos, modelos de organizações multilaterais, ONGs do Norte e do Sul”.

Baseado no contexto do pós-guerra, e nas idéias de expansão dos benefícios do desenvolvimento, para os países do terceiro mundo<sup>4</sup>, conforme o modelo preconizado pelo primeiro mundo, através dos Programas de cooperação internacional, formulados pelas Nações Unidas (Fernandes, 1998. p. 26), as Organizações Não-governamentais Internacionais (ONGs do Norte) foram estruturadas e obtiveram uma notável expansão por todas as partes do mundo capitalista, através do apoio técnico e financeiro aos projetos desenvolvidos por Organizações Não-governamentais de países do terceiro mundo (ONGs do Sul). Segundo Arnold (1996, p.5), no início dos anos 70, o mundo vivia no clima da guerra fria entre os países comandados pelos EUA e os países aliados à União Soviética. Este contexto, favoreceu o notável crescimento das ONGIs - Organizações Não-governamentais Internacionais, apoiadas pelos departamentos governamentais de ajuda ao Terceiro Mundo. Desta forma, recursos substanciais foram repassados às ONGIs, para que desenvolvessem seus programas de cooperação para o desenvolvimento, principalmente na África e América Latina, possibilitando assim a impulsão da ajuda governamental de uma forma mais extensiva.

Na grande maioria das ONGIs, a estrutura organizacional foi construída, tendo como referência as seguintes orientações institucionais:

- a) as fortes orientações ideológicas, como também religiosas;
- b) as idéias desenvolvimentistas e a crença na transformação social;

---

<sup>4</sup> Os termos: “terceiro mundo” e “primeiro mundo” são utilizados como na linguagem corrente, considerando que sua posição distante da argumentação central da dissertação não exige definição exata.

- c) o voluntariado e a informalidade da ação;
- d) a independência em relação ao Estado e ao mercado;
- e) a igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos;
- f) o caráter denunciador e reivindicativo das lutas sociais e ambientais.

Assim, as ONGIs constituíram-se em organizações distintas, que não se adequavam aos modelos clássicos de organização e às teorias de administração essencialmente desenvolvidas para organizações públicas e lucrativas. Vale ressaltar que as organizações filantrópicas nos primórdios seguiam o modelo administrativo eclesiástico, sendo depois substituído pelo modelo administrativo estatal. Atualmente, busca-se seguir o modelo administrativo empresarial. Tal observância a modelos gerenciais não pensados especificamente para as ONGs, tem provocado tensões entre a finalidade filantrópica (interna e única) e modelos administrativos empresariais adotados (externos e nem sempre apropriados).

Com o passar do tempo a estrutura organizacional das ONGIs, bem como seus objetivos e missão institucional, têm sofrido transformações significativas. Brown (1989, p.199) afirma que:

“...muitas OVPs (Organizações Voluntárias Privadas) da ‘primeira geração’<sup>5</sup> foram primordialmente organizações de socorro, cuja preocupação era prover bens e serviços durante emergências. Conforme se fez notório que as atividades de socorro não conduziam às mudanças de longo prazo, as OVPs de ‘segunda geração’ se concentraram nos projetos locais com o fim de aumentar a capacidade dos beneficiários de alcançar desenvolvimento auto-independente. Ainda que muitos desses projetos tenham obtido êxito em nível local, os problemas que surgiram ao reproduzir ou expandir seus resultados têm estimulado as OVPs da ‘terceira geração’ a enfatizar o

---

<sup>5</sup> Consideram-se como OVPs de “primeira geração” aquelas surgidas logo após a Segunda Guerra Mundial, com finalidade de aliviar o sofrimento das vítimas da guerra. Segue-se uma lógica evolutiva para explicar as OVPs de “Segunda” e “terceira” gerações.

desenvolvimento institucional e sistemas de desenvolvimento (sic) que com o tempo se auto-mantêm e se possam reproduzir em outros contextos”.

Na última década, as ONGs em geral, assumiram um papel relevante em nível mundial. O fim da guerra fria, o fracasso do sistema socialista, o fortalecimento do pensamento único<sup>6</sup> - o mercado superando o bem comum (Tenório, 1999, p. 94) - como fator preponderante para o desenvolvimento dos países, a diminuição da presença do Estado nas políticas sociais, constituíram-se em elementos de influência determinante sobre o papel e atuação das ONGs. Carvalho (1997, p.133) ressalta que

“...nos anos setenta e oitenta se consolida ‘um lento processo de desencanto com o Estado’ (Pérez Díaz, 1986:100), declarado incapaz de resolver conflitos e as contradições da sociedade industrial moderna. Assim, o refluxo do papel do Estado se corresponde com o avanço da sociedade civil na ocupação dos espaços de atuação e de obtenção do protagonismo na vida política, social e econômica”.

No Brasil, as Organizações Não-governamentais tiveram participação decisiva no processo de redemocratização do país, através do apoio à maioria dos movimentos sociais urbanos e rurais, contribuindo com o aporte de recursos e estratégias de organização política e social, que culminaram com a queda do regime militar e a transição democrática no país (Gohn, 1998. p.14.).

A cooperação internacional, processada tanto através de agências multilaterais de governo como por Organizações Não-governamentais Internacionais, tem mudado o seu enfoque de ajuda aos países em desenvolvimento. A prioridade passa a ser dada às populações nos países do Leste Europeu, bem como ao fortalecimento da ajuda humanitária à África. A proximidade com a Europa Ocidental, faz com que haja uma maior preocupação dos europeus com os habitantes destas áreas,

---

<sup>6</sup> Segundo Tenório (2000), pensamento único é uma "...proposta que tem como princípio norteador a idéia de que a economia supera a política. Os valores que determinam este *pensamento* não são condizentes com o compartilhar decisões, de ação dialógica. São valores determinados pelo mercado, objetivando antes relações estratégicas ou conveniências, que solidariedade ou cooperação”.

ante a possibilidade de imigração das massas de refugiados, fugindo dos conflitos étnicos, da fome e do desemprego. Desta forma, as ONGs do Sul, localizadas na América Latina, enfrentam a sua mais grave crise institucional e financeira, fazendo com que muitas delas não consigam sobreviver a este momento (Gohn, 1998. p.14).

As ONGIs ocupam cada vez mais espaço no sistema de ajuda internacional, captando recursos outrora destinados prioritariamente aos governos nacionais.

Segundo Grossi (1989, p.13):

“A cooperação internacional através das ONGs obteve um importante crescimento nos anos oitenta. Desde aproximadamente 3,5% do total de ajuda que a Comunidade Econômica Européia canalizava através das ONGs, se tem passado a uns 12,5% ao final dos anos oitenta. A tendência continuará em ascensão.”

Para o período mais recente, Arruda (1996, p.49) afirma que:

“...as estatísticas apresentadas pelo Banco Mundial referentes a projetos com participação de ONGs indicam que entre 1973 e 1988 apenas 6% dos projetos financiados pelo Banco envolviam ONGs, em contraste com 1993 com mais de um terço, e 1994, com a metade dos projetos aprovados envolvendo ONGs”.

Atualmente, as ONGs estão presentes nos principais fóruns mundiais, envolvendo as mais diversas e complexas situações. Sejam causas ecológicas, de direitos humanos, das minorias oprimidas, ou uma infinidade de outras questões, existe sempre um grupo de ONGs envolvidas, procurando ocupar cada vez mais um espaço de influência e deliberação. Segundo Cardoso (1998, p. 8), foram as ONGs que alcançaram proeminência internacional, através da atuação nos diversos espaços da agenda internacional. Esta agenda é compreendida por um amplo espectro de organizações que atuam na prestação de serviços, nas áreas de saúde, educação, assistência social, defesa dos direitos de grupos marginalizados (mulheres, negros, indígenas), de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, da cultura e do lazer.

A tendência é que as ONGs ocupem mais espaços no cenário internacional, em decorrência do enfraquecimento do poder dos Estados no controle e execução das políticas públicas e do agravamento do processo de exclusão social e econômica da população menos favorecida.

### **2.3 Caracterização conceitual de Organização Não-governamental**

Não existe definição de ONG que seja consenso na literatura ou no meio social. Até mesmo a expressão - organização não-governamental soa de forma negativa e demasiadamente ampla: toda organização que não pertence, tampouco depende do Estado (Grossi, 1989, p.8). A diversidade de objetivos das ONGs e a complexidade das relações estabelecidas, dificultam a obtenção de uma definição consensual sobre o que realmente são as ONGs. Arruda (1996, p.50) coloca que na sua própria definição, as ONGs apresentam uma vertente dúbia na sua natureza institucional:

“...a definição de ONG é um problema complexo para as próprias ONGs. O debate sobre suas finalidades e sua natureza, que é o condicionante da sua auto-definição, caminha numa dupla vertente. Há os que consideram que as ONGs são organizações com um fim em si mesmas, ou são mais uma forma de organização da sociedade civil, que tem direito a um espaço próprio de representatividade no âmbito da política. Há os que definem as ONGs como entidades meio e não entidades fim, cujo objetivo último é servir aos movimentos sociais e às suas entidades representativas”.

Os economistas sempre encontraram dificuldades para definir as organizações sem fins lucrativos, voluntárias e não-governamentais, a partir de alguma

das teorias econômicas. Algumas tentativas foram feitas como as teorias de comportamento de empresas e de consumidores; e a teoria sobre a taxaço e provisào de serviços que descrevem o setor público (Hudson, 1999. p.265, 266). Na busca de explicaçoes para a existênciã das ONGs, os economistas desenvolveram entã três teorias :

a) segundo a teoria dos bens públicos, as ONGs existem porque um grupo de pessoas ou segmento social deseja serviços públicos além daqueles que são fornecidos pelo Governo, a partir da arrecadaço de impostos;

b) uma outra teoria parte do pressuposto da falha de contrato, em que os financiadores, principalmente os doadores, necessitam confiar de que seus recursos estã sendo corretamente aplicados por uma organizaço sem fins lucrativos, sem que se faça dele uso espúrio para obtenço de lucros fáceis;

c) a terceira teoria é a do controle do consumidor, em que os consumidores exigem determinados serviços das ONGs e ao mesmo tempo desejam controlá-las;

Uma outra teoria, discutida entre os economistas, sugere que muitas organizaçoes adquirem o caráter de sem fins lucrativos, para conseguirem isenço privilegiada de encargos e impostos.

Diversas expressões são utilizadas para se referir às organizaçoes da sociedade civil que não são lucrativas e nem dependem do Estado. Nos Estados Unidos, são utilizadas mais comumente duas expressões: *non profit organization* (organizaço sem fins lucrativos) e *voluntary organization* (organizaço voluntária); cujo sentido é a não distribuiço de resultados financeiros positivos entre diretores e associados, bem como a participaço de voluntários nas atividades sociais. Na Inglaterra, o termo mais historicamente utilizado é *charities organizations* (organizaçoes de caridade), remetendo para um período medieval. Também aparecem

na literatura anglo-saxã, as palavras filantropia e mecenato, que se contrapõem à idéia de caridade, no sentido simplesmente da doação. O termo ONG – organização não-governamental é oriundo da Europa Ocidental, tendo sido utilizado originalmente na nomenclatura do sistema de representação das Nações Unidas, referindo-se às organizações que mesmo não representando governos, possuíam relevância suficiente para justificar sua presença formal nas Nações Unidas (Fernandes, 1998, p.25, 26). De acordo com Scherer-Warren (1995, p.162),

“O termo ONG vem dos países do Norte (*NGO - Non Governmental Organizations*), referindo-se a entidades ou agências de cooperação financeira à projetos desenvolvimentistas ou assistencialistas, em favor de populações desprivilegiadas do Primeiro e do Terceiro Mundo”.

Para compreender o que são as ONGs, é preciso inicialmente conhecer vários aspectos relativos à sua existência e funcionamento. Fernandes (1986, p.8) afirma que as ONGs

“...manipulam somas vultosas, mas não visam lucros. Mobilizam a dedicação voluntária, mas não são igrejas. Insistem na gratuidade do serviço, mas não são centros de filantropia. Mexem muito com a política, mas não são partidárias e, via de regra, querem-se distantes do Estado. Promovem o “desenvolvimento” mas não se especializam em “produtividade”. Fazem pesquisa, mas não são acadêmicas”.

As próprias definições de ONG, normalmente referem-se à elas como organizações alternativas, que embora de origem privada, exercem funções públicas. Aprofundando a compreensão do termo “alternativa”, Fernandes (1986, p.16) afirma que:

“A palavra alternativa é expressiva de um certo anti-institucionalismo que permeia as ONGs. Institucionalidade identifica-se com rigidez, centralismo, burocratização. Alternativa sugere uma valorização positiva de idéias tais como flexibilidade, descentralização, e simplificação das relações”.

Além do caráter alternativo, pode-se identificar outras palavras que enfocam o modo de ser das ONGs. Fernandes (1986, p.12) ressalta que “se autonomia

é um termo chave para distinguir as ONGs de outras instituições, pluralidade talvez seja a primeira palavra a ser lembrada por elas próprias”. A pluralidade nas ONGs, está presente em todas as áreas institucionais e campos de atuação, seja nas diferentes formas de estruturação organizacional; na diversidade das causas sociais, econômicas, ecológicas, culturais e religiosas que são abraçadas; ou nas variadas fontes de recursos para o financiamento de suas atividades.

Mesmo apresentando uma complexidade e variedade de áreas de atuação, modelos organizacionais, formas de representação, etc., segundo Fernandes (1998, p.29-31) é possível agrupar as Organizações Não-governamentais em bases norteadoras de sua prática:

a) sua atuação é um contraponto às ações do Governo, demonstrando que os bens e serviços públicos necessariamente não são resultantes da iniciativa governamental;

b) exercem também a função de contraponto às ações do mercado, à medida que defendem os interesses coletivos, abrindo porém espaço para a iniciativa individual;

c) apresentam-se como uma nova mentalidade que rompe com a dicotomia Estado x mercado incorporando novos valores, marcados pela ação voluntária e sem fins lucrativos;

d) projetam uma visão integradora da atividade pública, realçando o aspecto da complementaridade entre os setores público, privado e da sociedade civil;

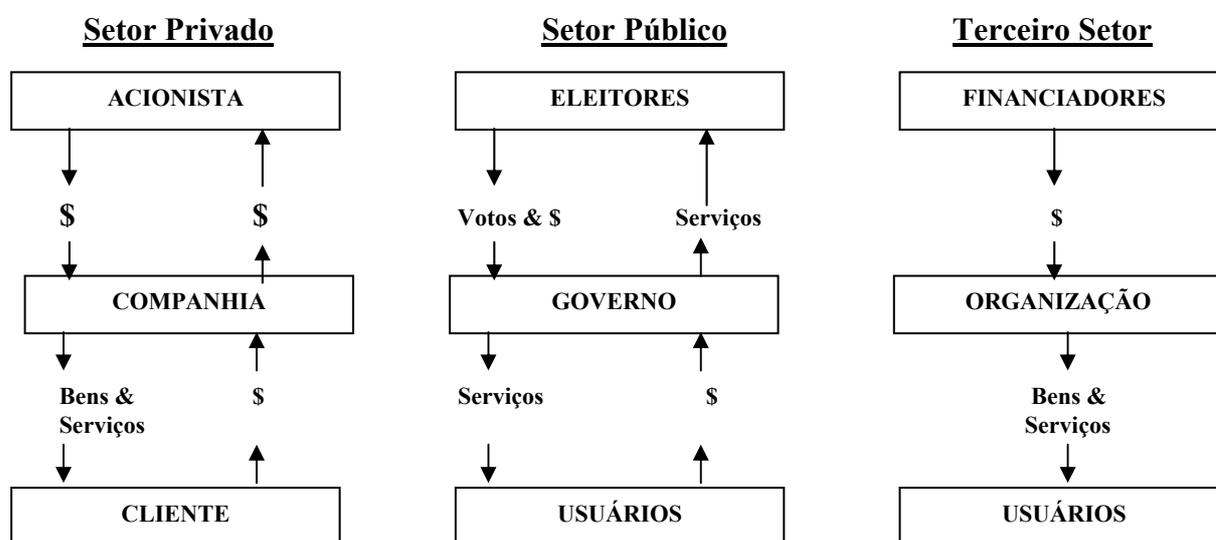
e) embora sejam constituídos de organizações com alguns aspectos similares em sua estruturação e finalidade, existem diferenças fundamentais entre os setores público, privado e o Terceiro Setor, composto pelas Organizações Não-governamentais.

O que diferencia as ONGs das outras organizações integrantes dos setores privado e público ? Para Hudson (1999, p.XI) estas organizações são orientadas por valores, os quais são incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformações no contexto mundial. Tais valores podem ser originados de inspirações espirituais, religiosas, morais ou políticas, conforme escreveram há pouco no *Civics World Report*, o brasileiro Miguel Darcy e o indiano Rajesh Tandon (Salomon, 1998. p.92) . Os valores encarnados pelas ONGs são múltiplos e variados, incluindo : altruísmo, compaixão, sensibilidade e solidariedade, além do direito à livre expressão e organização. Por trás de todos estes valores, está a idéia da iniciativa individual em favor do bem público, em que as pessoas têm capacidade e obrigação de agirem para melhorar o ambiente em que vivem. Porém acima do valor da iniciativa individual, as ONGs crêem no valor da solidariedade, em que todos têm compromissos não apenas com suas próprias vidas, mas também em relação ao próximo e as populações menos favorecidas.

De acordo com Hudson (1999, p. 16, 17), no setor privado as empresas oferecem produtos e serviços que são adquiridos por clientes interessados, mediante um pagamento correspondente ao preço de mercado. Já no setor público, os governos oferecem serviços e produtos, que se pressupõem satisfazer as necessidades da população, e por conseguinte, esta, através de seus eleitores, elege ou não os governantes, dependendo da avaliação que faz dos serviços prestados e produtos oferecidos. Em ambos os casos, tanto o cliente como o eleitor possuem um forte poder de barganha, na relação estabelecida respectivamente com as empresas e o governo. No caso das ONGs, há um modelo diferente de transações, onde um grupo de doadores repassa recursos por um serviço ou produto que é prestado a uma população, com nenhum ou quase nenhum poder de barganha. Diferente dos outros setores, não há um

retorno material para o doador. Por outro lado, os usuários (público alvo da ação das ONGs) pouca influência exercem sobre a qualidade ou o tipo de bens ou serviço prestado pelas Organizações Não-governamentais. Verifica-se assim, a frágil ligação existente entre os doadores e o público beneficiário da ação desenvolvida pelas Organizações Não-governamentais.

**Figura 2.1 A Natureza das transações nos diferentes setores**



Fonte : Hudson, 1999, p.17

As ONGs necessitam definir o conjunto de pessoas que representam e defendem, de quem são porta-vozes e cujos interesses protegem, para que possam delinear sua identidade organizacional (Alain Touraine - apud Carvalho, 1997, p.135).

Carvalho (1997, p.149, 150) ressalta um critério denominado estrutural-operativo, proposto por Salamon & Anheier (1992), onde

“...as organizações podem ser consideradas entidades não lucrativas e pertencentes ao Terceiro Setor somente se sua estrutura contempla uma série de condições. As condições a que se referem os autores e que conformam a definição estrutural-operativa incorporam os diversos aspectos e características das organizações do Terceiro Setor, propiciando como se apresenta em seguida, uma definição mais completa:

a) as organizações devem ser formais, e portanto até certo ponto institucionalizadas;

- b) seu caráter legal indica uma organização privada que preserva sua independência do governo;
- c) não devem ter fins de lucro, nem tampouco redistribuir benefícios entre seus membros;
- d) devem ser capazes de administrar-se, isto é, ser auto-governadas;
- e) devem ser compostas, pelo menos em certo grau, por voluntários”.

Recentemente, o Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos da Universidade de Johns Hopkins (Salomon, 1998, p.93, 94), considerou como tais, as organizações:

- a) que não fazem parte da máquina governamental;
- b) que não têm finalidade de distribuição de lucros a acionistas ou investidores;
- c) que são auto-gerenciadas e contam com um alto grau de autonomia interna;
- d) que dispõem de um alto nível de participação voluntária em suas principais atividades.

Outro aspecto importante a ser considerado no conhecimento das ONGs, diz respeito às fontes de financiamento e manutenção das suas atividades e estrutura organizacional. Alvaro de Mon et al (apud Carvalho, 1997, p.171) propõe, de acordo com o Quadro 2.1, o agrupamento das distintas formas de financiamento das ONGs, com base no caráter dos recursos e na sua procedência.

**Quadro 2.1 Formas de financiamento das ONGs**

<b>Recursos (origem)</b>	<b>Sem Custo</b>	<b>Com Custo</b>
<b>Públicos</b>	Subvenções Isenções	Contratos com administração Acordos
<b>Privados</b>	Doações Patrocínio Mecenato	Venda de Serviços Créditos Capitalização

Fonte : Carvalho (1997, p.171)

Se definir ONGs constitui-se numa tarefa difícil, todavia a classificação das ONGs, com base na sua vinculação ideológica, política e social, pode facilitar uma

maior compreensão das mesmas, conforme proposto na tipologia desenvolvida por Carvalho (1997, p.198), descrita no Quadro 2.2.

**Quadro 2.2 Tipologia de ONGDs - Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento**

<b>FAMÍLIA</b>	<b>ORIGEM/VINCULAÇÃO</b>
<b>Religiosa</b>	Congregações religiosas
<b>Político-sindical</b>	Partidos políticos, sindicatos
<b>Solidária</b>	Ex-Comitês de Solidariedade, grupos com experiência em solidariedade internacional
<b>Internacional</b>	Instituições internacionais
<b>Profissional</b>	Grupos profissionais
<b>Universitária</b>	Coletivos de estudantes e/ou professores
<b>Oficial</b>	Organizações voluntárias ligadas ao Estado

Fonte : Carvalho (1997, p.198)

Ainda estabelecendo formas de classificação das Organizações Não-governamentais, Arnold (1996, p.102, 103) classifica-as nas seguintes categorias:

a) organizações religiosas, tipificadas por igrejas e missões cujo propósito é o proselitismo religioso, muito embora estejam envolvidas com ações na área de desenvolvimento, especialmente em saúde e educação;

b) grandes organizações nacionais, representadas principalmente pelas fundações americanas (ex. *Ford Foundation*). Tais organizações possuem uma estreita relação com grandes grupos econômicos, o que compromete a sua autonomia em relação ao mercado;

c) agências nacionais, criadas em países do Primeiro Mundo, especificamente para conceder ajuda humanitária para países do Terceiro Mundo. Nesta categoria, estão enquadradas organizações como a OXFAM Britânica;

d) organizações internacionais que desenvolvem ações principalmente em situações de emergência e desastres, muito embora não tenham sido originalmente

criadas para tal fim. É o caso da Cruz Vermelha Internacional e o Concílio Mundial de Igrejas;

e) agências nacionais, localizadas em países do Primeiro Mundo, que enviam voluntários para diversas partes do Terceiro Mundo. Tais agências têm uma forte dependência de recursos governamentais para sustento dos voluntários e manutenção de seus programas. É o caso da VSO Britânica e da CUSO Canadense.

No Brasil, de acordo com Fernandes (1998, p.26) o termo ONG está mais associado a um tipo específico de organização surgida no início da década de 70, tendo obtido maior notoriedade, logo após a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – ECO92, em 1992. O termo Sociedade Civil é mais comumente utilizado na América Latina para designar as Organizações Não-governamentais filantrópicas, voluntárias e movimentos sociais, ou seja, o amplo espectro de organizações que incorporam o chamado Terceiro Setor<sup>7</sup>.

Algumas tentativas de definição das ONGs são encontradas na literatura em geral. Grossi (1989, p.8) entende ONG:

“...como um tipo particular de organização que não depende nem economicamente, nem institucionalmente do Estado, que se dedica a tarefas de promoção humana, educação, comunicação e pesquisa/experimentação, sem fins lucrativos, e cujo objetivo final é o melhoramento da qualidade de vida dos setores mais oprimidos”.

Já o Banco Mundial adota uma definição próxima dos que são as ONGs comprometidas com o Social:

“Organizações privadas que desenvolvem atividades visando aliviar o sofrimento dos pobres, promover os interesses destes, proteger o meio ambiente, prover serviços sociais

---

<sup>7</sup> No Brasil, foi aprovada a Lei 9.790 de 23 de março de 1999 que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Esta lei é considerada o marco legal do Terceiro Setor Brasileiro.

básicos ou empreender desenvolvimento comunitário”(Malena, 1995, apud Arruda, 1996, p.50).

Uma outra definição mais abrangente sugere 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, da 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 (Fernandes, 1998, p. 27)”.

Lewis (1998, p.17) define as ONGs, considerando a amplitude e variedade de sua atuação, bem como o leque das diferentes organizações que se enquadram nesta tipificação social. Para ele, as

“...ONGs são um grupo diverso, desde a pequena associação informal, com poucos membros que dão seu tempo voluntariamente para grandes entidades corporativas burocratizadas com milhares de funcionários profissionais. Além destas diferenças estruturais, as ONGs engajam-se numa desconcertante variedade de diferentes tarefas”.

As definições mais apropriadas ao contexto da pesquisa são elaboradas por Grossi (1989, p.8), Scherer-Warren (1995, p.165) e pelo BIRD - Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (1996, p.4) que considera as ONGs como sendo

“...qualquer agrupamento ou instituição que é independente do governo e que tem uma finalidade humanitária ou cooperativa e não comercial, que atuam na esfera do desenvolvimento, ajuda de emergência, proteção ambiental, ou que representam os interesses de segmentos pobres ou vulneráveis da população”.

A partir das definições citadas anteriormente se procurou sistematizar uma definição de ONGs que incorporasse os principais elementos presentes nas definições anteriores, sendo porém restrita à tipologia de organizações que serão pesquisadas na dissertação:

- Organizações Não-governamentais Internacionais são um tipo particular de organização que não depende nem econômica nem institucionalmente do Estado, que se dedicam à captação de recursos, à cooperação técnica e financeira internacional, ao desenvolvimento social e democracia popular.

## **2.4 O que é o terceiro setor**

O estudo das Organizações Não-governamentais não poderia estar completo caso fosse negligenciado uma abordagem com relação ao Terceiro Setor. De uma forma mais abrangente, o Terceiro Setor é composto por todas as organizações da sociedade civil que tem caráter voluntário, filantrópico e não governamental. Trata-se de um espectro bem mais amplo, onde se inserem também as ONGs. Estas se constituem num corte mais específico deste amplo tecido social, denominado Terceiro Setor.

Por não se constituírem como integrantes do setor público, tampouco privado, as ONGs, assim como outras organizações da sociedade civil (movimentos sociais, associações, fundações, clubes de serviços, etc.) foram denominadas de Terceiro Setor pela primeira vez, em um artigo publicado por Etzioni em 1973 (*The Third Sector and Domestic Misions - Public Administration Review*, 33:314-23), conforme afirma Carvalho (1997, p.143). Neste setor estariam incluídas todas as organizações que têm certa permanência organizacional, sendo privadas mas com fins públicos; sem fins lucrativos para seus membros; autogovernadas e que possuem um certo grau de participação voluntária (Sherer-Warren, 1995, p.164). Reconhecendo a importância do Terceiro Setor para a sociedade americana, Drucker (1996, p.167)

afirma que: “a sociedade do conhecimento necessita ser uma sociedade de três setores : um setor público de governo, um privado de empresas e um social”.

Este desenho, de três setores igualmente importantes, segundo Cardoso (1998, p.9.) tem o grande mérito de romper com a dicotomia existente entre Estado e mercado, onde toda coisa pública era considerada estatal, e toda coisa privada era considerada lucrativa. A inserção do Terceiro Setor, neste contexto, faz surgir uma esfera que é pública mas não é governo, e ao mesmo tempo privada sem no entanto ser lucrativa. Tal modelo facilita a interação entre a esfera governamental, caracterizada pela universalidade e continuidade das políticas públicas, e a esfera da sociedade civil, representada pelo Terceiro Setor. Essa segunda esfera é caracterizada pela defesa dos interesses específicos e a experimentação de formas inovadoras de ação. Pode-se afirmar então que o Terceiro Setor é formado por um conjunto de organizações que concretamente, em menor ou maior grau, encarnam os valores de solidariedade e da iniciativa individual em favor do bem público (Salomon, 1998. p. 92, 93).

O Terceiro Setor até a década de 70 não se percebia como tal, ou seja, as organizações filantrópicas, voluntárias e não-governamentais, não haviam desenvolvido ainda o sentimento de pertencer a um mesmo segmento que as representassem perante os setores público e privado, ambos com uma identidade representativa muito mais definida. Há cerca de 27 anos, nos Estados Unidos, teve então início o processo de formação do Terceiro Setor, enquanto representativo das organizações sem fins lucrativos. O fato desta iniciativa ter ocorrido primeiramente nos Estados Unidos, decorre da importância que as organizações sem fins lucrativos têm para a sociedade americana. No Reino Unido, também este processo está se consolidando a partir da aproximação ocorrida entre as Organizações Não-governamentais (Hudson, 1999. p.XII).

Hudson (1999, p.XII), ressalta ainda a importância do Terceiro Setor, tanto nos países do Norte como do Sul. Muitas das inovações e mudanças sociais foram decorrentes da iniciativa e ação das organizações do Terceiro Setor. Diversas áreas como: saúde, educação, economia solidária, meio ambiente, populações marginalizadas, pesquisas científicas, etc. foram amplamente beneficiadas com a ação do Terceiro Setor. Numa época em que os serviços públicos encontram-se cada vez mais reduzidos e enfraquecidos na sua capacidade de resposta às necessidades da população, o Terceiro Setor se apresenta para exercer um papel mais relevante, associando eficácia nos resultados com consciência social.

Salomon (1998, p. 101, 102), define o Terceiro Setor como sendo:

- a) “um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e ajuda mútua;
- b) um conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do que em geral se supõe, tanto nos países industrializados quanto, cada vez mais, nos países em desenvolvimento, o que parece necessário para o pleno florescimento da democracia e muito útil para o fomento do progresso econômico; e
- c) o alvo de toda uma variedade de mitos disfuncionais, distorções ideológicas e interpretações errôneas que ameaçam seu processo e limitam o papel que pode desempenhar.”

A pesquisa denominada – Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos da Universidade de Johns Hopkins, foi realizada por Salomon em 1996 em 7 países (EUA, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão) tendo apresentado as seguintes conclusões:

- a) o Terceiro Setor constitui-se numa grande força econômica. Somente em 1990, os recursos movimentados, foram na ordem de US\$ 600 bilhões, significando em termos de PIB, um volume 20% superior ao PIB da Espanha e 10% ao PIB do Canadá;

b) a importância social, econômica e política do Terceiro Setor, foi verificada em todos países pesquisados, sendo os Estados Unidos, o país de maior influência das organizações sem fins lucrativos;

c) a emergência e a força destas organizações não depende necessariamente da existência de indivíduos ricos e desejosos de fazer caridade. O sustento delas provém de 47% das taxas e encargos sobre os serviços prestados; 43% de fundos governamentais, e apenas 10% de doações individuais. Na maioria dos casos, as contribuições individuais partem de pessoas comuns, geralmente integrantes da classe média destes países.

Apesar de todo o crescimento e importância adquirida pelo Terceiro Setor no cenário mundial, o mesmo “permanece um ecossistema frágil, vulnerável às ameaças externas, incerto quanto às suas fontes de apoio, imperfeitamente firmado e legitimado – e por ironia, não raro ameaçado pelos seus próprios sucessos” (Salomon, 1998. p.91).

## **2.5 O contexto de intervenção das ONGs**

As ONGs proliferam em todos os contextos sociais, econômicos e políticos no mundo contemporâneo. Elas existem tanto em economias industrializadas como em desenvolvimento; em sociedades democráticas como em regimes mais autoritários; em áreas urbanas como igualmente em zonas rurais. Fazem parte da virtude humana de agrupar-se para prestar solidariedade aos mais necessitados e defender o meio ambiente (Hudson, 1999. p.XI).

Desde 1950, tanto nos países do Norte como do Sul, as ONGs alcançaram uma notável expansão, tendo sua existência fortemente vinculada à configuração do sistema de cooperação internacional (Durão, 1995, p.3.). Através da cooperação internacional, as ONGs do Norte apoiam as ações desenvolvidas pelas ONGs do Sul. Segundo Fernandes (1986, p.8),

“...tal ajuda é pensada como um instrumento de “promoção social” dos povos do terceiro mundo, mas os projetos são amplamente diferenciados - cobrem iniciativas econômicas, culturais, religiosas, sindicais, de pesquisas, assessorias, viagens, conferências, simpósios, publicações, audiovisuais”.

Scherer-Warren (1995, p.165) afirma que: “as ONGs do Norte seguem orientações político-normativas dinâmicas e que têm se modificado ao longo das últimas três décadas”, ao passo que as ONGs do sul possuem matrizes ideológicas embasadas no neo-marxismo, neo-anarquismo e na Teologia da Libertação, apregoadas pela Igreja Católica Latina. Segundo Thompson (1998, p.43) as ONGs na América Latina representavam mecanismos de resistência política aos governos militares, abrindo espaço para a participação cidadã e a defesa dos valores democráticos.

O elo de ligação entre as ONGs do Norte e as ONGs do Sul é o projeto (Grossi, 1989, p.14). Tais projetos, buscam desenvolver ações das mais diversas possíveis, num espaço de tempo previamente definido, tendo como fundamento uma perspectiva desenvolvimentista, preconizada pela cooperação internacional. Brown (1989, p.198) abordando as ações desenvolvidas através dos projetos, afirma que:

“As Organizações Voluntárias Privadas dedicadas ao desenvolvimento oferecem vários bens e serviços às populações pobres : provisões de alimentos e medicamentos; assistência técnica; materiais escolares; serviços de saúde; empréstimos e doações; e muitos outros”.

Os recursos captados pelas ONGs, na forma de alimentos, roupas, medicamentos, equipamentos, habilidades técnicas, sementes, insumos e principalmente como dinheiro, são empregados nos diversos projetos de desenvolvimento ou alívio em situações de emergência, tornando-se um substancial apoio às ações das agências governamentais e multilaterais (Arnold, 1996. p.101).

Ao longo da história contemporânea, as ONGs têm ocupado os mais variados papéis. Numa vertente elas atuam como legítimas defensoras dos interesses dos países do terceiro mundo, junto às nações mais desenvolvidas. Neste contexto, elas desenvolvem uma capacidade de intervenção na realidade dos países pobres, que muitas vezes o próprio governo não consegue os mesmos resultados. Em situações extremamente complexas onde a participação de organismos governamentais pode acirrar o conflito, as ONGs agem com extrema habilidade na mediação do mesmo. Em outras ocasiões, podem inovar numa forma experimental de intervenção social ou tecnológica numa determinada realidade. Se falham, podem ser ignoradas pelos governos. Se obtêm sucesso, logo suas experiências são absorvidas no conjunto das políticas públicas. As ONGs exercem ainda um papel importante nos países desenvolvidos em influenciar as decisões de seus governantes, bem como mobilizar recursos e a opinião pública em favor de inúmeras causas sociais e ambientais. Neste sentido, atuam como alívio ao sentimento de culpa presente na sociedade capitalista com relação as enormes diferenças existentes entre países do Norte e do Sul. No outro lado da moeda, as ONGs podem agir de forma amadora, prejudicando o conjunto de intervenções das diversas organizações multilaterais numa determinada situação de emergência, reabilitação ou conflito. Em outras circunstâncias, tornam-se presas fáceis de líderes oportunistas e inescrupulosos, podendo também se preocupar muito mais

com a manutenção de sua imagem e estrutura do que propriamente com a finalidade da sua causa (Arnold, 1996, p.103).

Apesar de todas as contradições existentes nas ONGs, elas não podem ser consideradas como ineficientes. Longe disso, as mesmas demonstram uma grande versatilidade em adaptação aos contextos mais adversos, bem como uma notável capacidade de resposta às situações que necessitam de intervenção especial. Dada sua relativa independência as ONGs podem defender causas impopulares, ou mesmo assumir posições contrárias aos interesses dos governos e empresas privadas (Salomon, 1998. p.98). Desta forma, a imensa maioria das ONGs são especialmente estruturadas para:

- a) mobilizar a opinião e o apoio popular às suas causas;
- b) identificar novos problemas e torná-los conhecidos publicamente;
- c) mobilizar recursos humanos e financeiros disponíveis, porém ainda não utilizados;
- d) provocar processos de mudança social, política, econômica e ambiental;
- e) formar novas lideranças;
- f) contribuir para legitimação e garantia do apoio popular às propostas de mudança nas políticas públicas.

O mundo atravessa uma verdadeira revolução global, a qual pode tornar-se tão relevante neste fim de século, quanto foi a emergência do Estado-nação para o fim do século XIX (Salomon, 1998. p.5). As oportunidades para expansão das ONGs em todo o mundo, decorrem de várias pressões, demandas e necessidades que surgem na sociedade e no próprio governo. Tal contexto reflete as mudanças sociais e tecnológicas que estão ocorrendo em todo o mundo.

Durante muito tempo, vários fatores agiram como barreiras para o crescimento da influência das ONGs no cenário mundial, dos quais as tensões políticas durante o período da “guerra fria”, em que tanto os governos capitalistas, quanto socialistas procuravam minimizar a capacidade de ação destas organizações.

As pressões que provocam a expansão das ONGs, podem apresentar origens distintas:

- a) os movimentos populares;
- b) a ação de outras instituições, públicas e privadas;
- c) as políticas de governo.

Diante do quadro de pressões existentes, numerosas ONGs em todo o mundo procuraram mudar sua ênfase na ajuda humanitária, adotando uma abordagem de *empowerment*, com os diversos públicos trabalhados, como forma de ampliar o impacto e a sustentabilidade das ações desenvolvidas.

Salomon (1998, p.5-9) continua suas explicações sobre o fortalecimento das ONGs, acrescentando que quatro crises e duas mudanças revolucionárias contribuíram decisivamente para diminuir a capacidade de intervenção do Estado, e ao mesmo tempo fortalecer a presença das ONGs no cenário mundial. As crises, foram:

- a) a crise do *welfare state*;
- b) a crise dos modelos de desenvolvimento;
- c) uma crise ambiental global;
- d) a crise do modelo socialista.

Com relação as mudanças revolucionárias, são citados os avanços tecnológicos, principalmente no campo das comunicações, fortalecendo a imagem de “aldeia global”, e o incremento das taxas de alfabetização e educação em todo o

mundo, criando um segmento populacional, mais crítico e desejoso de participar do contexto social, econômico, político e cultural dos seus países.

Segundo Carvalho (1997, p.130), “Nos últimos tempos, coincidentemente com a crise do *welfare state*, as expectativas se tem voltado para a sociedade civil”, e em particular para as ONGs, dado a sua grande capacidade de intervenção social e agilidade na resposta às demandas do ambiente. Além disso, as ONGs apresentam-se como a grande força geradora de empregos neste fim de século (Rifkin, 1998, p.20). No momento em que o setor mercado e o governo não são capazes de gerar a quantidade necessária de empregos para atender a demanda da população, as organizações sem fins lucrativos, constituem-se no campo de maior capacidade de absorção da mão-de-obra. Somente nos Estados Unidos representam, dez por cento de toda a força de trabalho remunerada. Segundo Grossi (1989, p.9), em uma reunião da Organização Econômica de Cooperação para o Desenvolvimento (OECD), realizada em 1988, afirmou-se que “...canalizar ajuda através das ONGs era dez vezes mais barato que fazê-lo através do Estado”. Grossi (1989, p.9) declarou ainda que:

“...não somente o compromisso com os mais pobres explica o êxito das ONGs. Também sua escassa burocracia. Ao serem menos burocrática, são menos rígidas e mais flexíveis para adaptarem-se às mudanças das condições de nível local”.

O interesse do mercado é a reconceituação do Terceiro Setor e das organizações que o compõem, emprestando-lhe o papel funcional na economia, de aliviar a pobreza e os problemas sociais que o mercado traz consigo (Thompson, 1998. p.45). Além do setor econômico, o outro campo onde as ONGs estão cada vez mais adquirindo destaque é o da política, atuando na conquista e garantia dos direitos do cidadão, bem como defendendo os interesses das populações marginalizadas, tendo inclusive que muitas vezes enfrentar o próprio governo e as empresas. Apesar da relevância de sua atuação, a disputa entre as ONGs no “mercado da beneficência”, por

maior espaço e visibilidade, pode produzir novos comportamentos organizacionais, divergentes das suas Referências Institucionais Originais<sup>8</sup>.

Outra área de atuação recente das ONGs é a prestação de serviços, onde as regras do mercado indubitavelmente orientarão a sua ação, privilegiando a qualidade dos serviços, a relação custo x benefício, o desenvolvimento de pessoal, e a atenção ao público alvo, encarados como "clientes". Estes são fatores considerados como os verdadeiros desafios para a nova forma de atuar das ONGs. As empresas focam sua ação na obtenção do lucro. Cada vez mais os governos buscam novas formas de poder, ao passo que as ONGs devem focar sua ação nas pessoas como centro do cenário social (Thompson, 1998. p.46, 47).

Se por um lado, a falência do Estado de Bem-Estar Social e a diminuição do seu tamanho enquanto promotor das políticas públicas oferecem inúmeras vantagens para atuação das ONGs, por outro lado há um sério risco com relação à manutenção do seu Caráter Institucional Original. Segundo Carvalho (1997, p.172), o financiamento das ONGs constitui-se num fator determinante da configuração organizacional e nas relações estabelecidas com o ambiente. Cada vez, mais as ONGs passam a depender dos recursos provenientes da prestação de serviços e de fontes governamentais para a manutenção dos seus projetos e estrutura administrativa. Ratificando esta afirmação, Salomon (1998, p.95) afirma que na composição do seu orçamento, a principal fonte de apoio para as ONGs, nos países desenvolvidos, é constituída por taxas e encargos sobre serviços, representando 47% de sua renda. A segunda fonte mais importante, advém do apoio recebido do próprio governo, representando cerca de 43%, ao passo que as doações particulares representam apenas 10% dos recursos arrecadados. Carvalho

---

<sup>8</sup> As Referências Institucionais Originais são definidas na pesquisa como sendo o conjunto de características organizacionais originais, constituído por idéias, valores e atitudes, presentes no surgimento das ONGs.

(1997, p.173), argumenta ainda que tal dependência “representa para as ONGs o risco da influência e até da ingerência em seu caráter, funcionamento e objetivos”.

O crescimento do financiamento das ONGs através dos fundos oficiais, vem exigindo uma maior precisão nas negociações, a elaboração de projetos mais específicos e adaptados às exigências do financiadores, com enfoques menos globais e ideologizados. Esta tendência implica em um conflito com os ideais de transformação social das ONGs, que tendem a considerar como parte essencial de seus projetos a inclusão de uma metodologia que trabalha questões estruturais da sociedade (Scherer-Warren, 1995, p.174).

Carvalho (1997, p.168, 169) afirma que:

“As tensões e contradições entre o caráter reivindicativo dos anos setenta e o atual caráter de ‘prestação de serviços’, nas palavras de Blanco Puga (1996), entre a anterior independência dos poderes públicos e a atual dependência dos recursos das administrações públicas, a informalidade da ação e a subordinação a normas mais estritas e, por fim entre a exclusiva participação voluntária e a atual profissionalização nas organizações voluntárias, são os eixos condutores desse processo de institucionalização”.

Tal processo pode desfigurar o Caráter Institucional Original das ONGs, podendo gerar um enfraquecimento da legitimidade perante a sociedade, com relação as causas que elas defendem.

Embora as ONGs estejam vivendo um período de intensos Ajustes Organizacionais<sup>9</sup>, decorrentes das transformações e novas exigências no cenário mundial, que podem provocar uma desfiguração do seu caráter original, muitos mitos surgem no imaginário dos governos e sociedades, alimentando preocupações políticas e

---

<sup>9</sup> Ajustes Organizacionais (AOs) são definidos na pesquisa como sendo os processos de mudanças ocorridos na estrutura e no contexto organizacional das ONGs, que indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas administrativas das empresas lucrativas.

ideológicas, que pouco têm a ver com a realidade destas organizações. Salomon (1998, p. 96, 97) cita quatro destes mitos:

a) o mito da insignificância ou incompetência, em que as ONGs são apenas formas amadoras de organização da sociedade civil, as quais produzem pouco ou nenhum impacto sobre a realidade social;

b) o mito do voluntariado, onde as organizações sem fins lucrativos, devem apoiar toda a sua estrutura organizacional no trabalho de voluntários, não remunerados, e na caridade privada, sendo estas formas de ação consideradas puras e mais eficientes na solução dos problemas sociais;

c) o mito da virtude pura, que considera os objetivos das ONGs essencialmente públicos, e voltados para o serviço junto aos mais empobrecidos, dentro de regras estritamente democráticas;

d) o mito da “imaculada concepção”, onde a filantropia e o voluntariado, são considerados como fenômenos recentes da sociedade contemporânea, que podem ser copiados como modelos de uma sociedade para outra, sem prejuízo a qualidade dos serviços realizados.

Salomon argüi ainda que tais mitos, possuem uma certa porção verdadeira, mas que precisa ser esclarecida. É mais correto afirmar que as ONGs enfrentaram problemas de eficiência e crescimento organizacional; que o voluntariado e a filantropia privada constituem-se em fatores essenciais à autonomia e o fortalecimento do setor; que as ONGs freqüentemente incorporam valores e ideais democráticos; e que a filantropia e a cooperação, são fenômenos antigos, desgastados em muitos processos históricos ocorridos.

O que se conclui é que, apesar da flexibilidade organizacional as ONGs são organizações como outras quaisquer, sujeitas às mesmas limitações que afligem outras

instituições burocráticas, não estando imunes à procedimentos internos antidemocráticos, controles hierárquicos e até mesmo ao uso indevido da organização para satisfação de interesses pessoais (Salomon, 1998, p. 101).

Abordando os conflitos organizacionais vivenciados pelas ONGs, Brown (1989, p.201) afirma que:

“...quanto mais conflitos entre públicos envolva uma ONG, mais terá que manejar estas contradições dentro dos limites da organização. Por exemplo, as tensões entre a organização e seu público, ou entre sub-unidades da organização (os que arrecadam dinheiro e o pessoal de programa). As ambigüidades quanto ao uso de fundos dos doadores ou quanto as atividades para os beneficiários, quem sabe, revelem bem mais temor ao trazer a superfície interesses conflitivos que sistemas deficientes de informação”.

Embora tendo que enfrentar tais conflitos, os sistemas de interdependência envolvendo o Terceiro Setor, o Estado e as empresas lucrativas, cada vez mais propagam-se em todo o mundo, numa clara demonstração que nenhum setor isolado é capaz de resolver os graves problemas sociais, econômicos e ambientais, existentes na sociedade atual. Mesmo que para as ONGs, esta interdependência possa implicar na perda da autonomia, trata-se de um processo irreversível, onde a maneira de evitar a ameaça da desfiguração institucional, provavelmente possa estar na garantia de fontes múltiplas para o seu funcionamento (Salomon, 1998, p. 99).

## **2.6 O enfoque gerencial nas ONGs**

As questões envolvendo administração das organizações sem fins lucrativos, ocorrem há vários séculos. Segundo Hudson (1999, p.1-3), os mosteiros medievais britânicos realizavam distribuição de donativos de forma indiscriminada,

provocando a formação de uma classe de mendigos profissionais, que acabou por derrocar esse sistema de ajuda. Da mesma forma, ocorreram problemas quando hospitais para atendimento aos pobres foram abertos para atendimento aos ricos. Em 1572, a rainha Elizabeth I aprovou uma lei que permitia a cobrança de uma taxa de “pobreza” para manutenção das instituições de caridade existentes na época. Desta forma, acontecia os primeiros casos de subsídios governamentais às atividades caritativas de iniciativa da sociedade civil, no caso em questão, as paróquias religiosas.

A mesma rainha Elizabeth I, logo após em 1601, aprovou uma outra lei – *Charitable Uses Act* concedendo plenos poderes ao Chanceler de investigar o mau uso dos fundos destinados à caridade, numa clara evidência de que mesmo naquela época já ocorria má aplicação das doações recebidas para obras de caridade.

Ainda no século XVI, mais especificamente no ano de 1526 aconteceu uma das primeiras experiências de abordagem mais estratégica para o tratamento dos problemas sociais, com a realização de um censo da população indigente, proposto pela espanhol Juan Luis Vives. A partir do censo, foram coordenadas as ações caritativas baseadas na realidade econômica de cada grupo de indivíduos. Este exemplo foi seguido também em Londres e Norwich, inclusive de uma forma mais detalhada.

Apesar dessas iniciativas de conhecer a situação da pobreza e buscar formas mais estratégicas de combatê-las, até meados do século XIX as ações de caridade na Grã Bretanha permaneceram sendo realizadas por organizações caritativas, que preocupavam-se mais com sua sobrevivência do que propriamente com a ajuda aos mais pobres, sem sequer buscarem conhecer o que as outras organizações também estavam realizando. No entanto, a partir da segunda metade do século XIX as organizações caritativas iniciaram um processo de estruturação das atividades filantrópicas de uma maneira mais coerente com a realidade social vigente na época.

Em 1834, foi aprovada uma lei – *Poor Law Amendment* (a Emenda dos Pobres), que reduzia drasticamente a ajuda aos mais pobres. Tal fato contribuiu para a formação da *Charity Organizations Society*, em 1869. Essa organização, hoje denominada *Family Welfare Association*, tinha várias preocupações, todas relacionadas com uma ação de caridade mais eficaz e de maior impacto junto aos pobres:

- a) evitar a distribuição indiscriminada de auxílio;
- b) conhecer mais a fundo, os casos individuais de pobreza;
- c) investigar as raízes do sofrimento humano e as causas da pobreza;
- d) buscar formas de combate a pobreza;
- e) coordenar as ações, para evitar o desequilíbrio na ajuda aos mais pobres.

Neste século, principalmente nas décadas anteriores aos anos 80, não havia uma preocupação evidente com os resultados concretos a serem alcançados através dos projetos desenvolvidos. Normalmente, os objetivos eram postos de forma subjetiva. Importava mais o processo desenvolvido, do que propriamente o produto alcançado. Neste sentido, Fernandes (1986, p.13) afirma que: “...a supremacia da qualidade na definição dos fins está relacionada ao fato, que via de regra, eles não produzem um retorno monetário capaz de repor os gastos feitos na sua execução”. Desta forma, Fernandes (1986, p.13) acrescenta ainda que “...os objetivos, no entanto, costumam ser definidos em termos qualitativos. Ainda que haja aspectos quantificáveis a apresentar no relatório final, é a qualidade do produto (e seu valor normativo) que tende a ser realçada”.

A lógica gerencial apresentada no parágrafo anterior, está fundamentada no processo de gestão social o qual “...deve atender, por meio da esfera pública, ao bem comum da sociedade” (Tenório, 1999, p.8). Segundo o mesmo autor, historicamente, as ONGs apresentavam como referências norteadoras, a solidariedade e a democratização

de suas relações. No entanto, progressivamente as ONGs têm assimilado a tecnologia gerencial do setor privado. Cada vez mais elas buscam incorporar conceitos e técnicas utilizadas por empresas lucrativas, os quais configuram um processo de gestão estratégica<sup>10</sup>. Segundo Carvalho (1997, p.182), as últimas décadas representaram a perda da “ingenuidade” e a adesão a valores como a eficiência, eficácia e a efetividade. O debilitamento do seu caráter alternativo é seguido de uma tendência ao predomínio de uma abordagem gerencial moderna, própria das empresas lucrativas.

Reforçando esta tendência, vários autores defendem a adoção das modernas práticas gerenciais do setor privado, pelas ONGs. Palom e Tort (apud Carvalho, 1997, p.52) insistem

“...na conveniência da aplicação do ‘*management*’ nas instituições do Terceiro Setor, que igual as organizações comerciais, devem definir estratégias e objetivos, medir resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões adequados de eficiência”.

Drucker (1994, p.XIV) afirma que está havendo um “crescimento gerencial” nas ONGs, de forma que a gerência tem se constituído numa ferramenta que permite concentrar-se no cumprimento de sua missão. O mesmo evidencia a importância das estratégias gerenciais para as ONGs, como forma de garantir resultados. Para Hudson, (1999, p. XII), “...as organizações do Terceiro Setor são movidas por um desejo de melhorar o mundo”. A ênfase na missão e nos valores organizacionais, está presente em todas as áreas da organização. É o compromisso com a missão e valores organizacionais que move os membros do conselho, a equipe técnica, voluntários, doadores e funcionários em geral, para um engajamento sem medir esforços, com as atividades desenvolvidas pelas ONGs. Entretanto, prossegue Hudson (1999, p.XIII), não basta para a ONG a coerência com sua missão e valores

---

<sup>10</sup> Veja definição dos termos: Gestão Social e Gestão Estratégia no item 1.2, p.14.

organizacionais. É preciso que se desenvolva processos administrativos eficazes que permitam o alcance dos seus objetivos institucionais.

Até a década de 70, gerenciamento era uma palavra pouco utilizada no universo das ONGs, sendo considerada algo que dizia respeito apenas ao contexto das organizações lucrativas, bem como às organizações do setor público. À medida que se aumenta a complexidade do ambiente externo, associado ao crescimento alcançado por grandes ONGs internacionais, a busca por um gerenciamento eficaz dos processos passa a fazer parte do cotidiano das ONGs.

Hudson (1999, p.18, 19) apresenta sete características, que embora não sendo exclusivas, faz da administração das organizações pertencentes ao Terceiro Setor, uma tarefa desafiadora:

- a) a facilidade de se ter objetivos vagos;
  - b) a dificuldade de monitorar o desempenho organizacional;
  - c) os diferentes interesses dos membros, financiadores, doadores individuais, equipes, voluntários, e usuários;
  - d) a complexidade das estruturas administrativas, resultado da necessidade de contrabalançar os interesses dos patrocinadores, como também de envolver certas peculiaridades no gerenciamento;
  - e) o voluntariado como um elemento essencial à sua existência;
  - f) a necessidade de cultivar os valores organizacionais;
- a inexistência de resultados financeiros, que possibilitem a determinação de prioridades.

O mesmo autor (1999, p.XIII, XIV), faz algumas proposições sobre administração, que podem promover o crescimento gerencial das ONGs:

- a) os conselhos devem assumir o papel de “governante” das ONGs, deixando o papel de administrador para executivos e equipes técnicas bem remuneradas;
- b) as ONGs devem adotar a administração estratégica como uma poderosa ferramenta na consecução dos objetivos organizacionais;
- c) desenvolver o processo de administração de maneira eficaz é mais importante que buscar a estrutura organizacional mais correta;
- d) as estruturas organizacionais precisam ser flexíveis, permitindo ajustes contínuos que são mais eficazes do que reestruturações radicais;
- e) Os executivos precisam assegurar a permanência do sentido de missão e valores organizacionais, tanto quanto administrarem de maneira correta a organização;
- f) Os administradores devem desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, com distribuição de tarefas de acordo com as habilidades individuais.

Embora a contundência das afirmações dos vários autores citados anteriormente, de que as ONGs devem assimilar o modo gerencial das empresas lucrativas, é preciso ter clareza do risco desta aproximação com o mercado. Para Tenório (1999, p.94)

"...o risco que se corre sob o pensamento único - o mercado superando o bem comum -, à semelhança dos setores público e privado, é transferir a epistemologia gerencial destes setores para a prática gerencial do terceiro setor..."

A adoção de práticas gerenciais do setor privado, pelas ONGs, não pode ser considerada apenas como um simples processo de assimilação, sem que se leve em conta o seu contexto e realidade própria desse tipo de organização. Tenório (1999, p.91) afirma que as ONGs devem ser estudadas e planejadas "...numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de "consumidor", "cliente", "meta", ou "alvo" a ser atingido". É fundamental um investimento no desenvolvimento

de teorias próprias para as organizações do terceiro setor, que surjam da própria experiência dos seus administradores, conforme afirma Hudson (1999, p. XIII) : “o Terceiro Setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades”.

Para tanto, as mesmas necessitam desenvolver habilidades gerenciais que permitam controlar mais eficazmente seus processos organizacionais. Tais habilidades, devem permitir às ONGs um desenvolvimento flexível, que se adapte às pressões do ambiente externo, bem como à própria necessidade de formalização e crescimento organizacional (Lewis, 1998, p. 17).

A conjuntura atual remete para um crescimento gerencial das ONGs. Neste sentido, é válido confrontar essa tendência com a questão levantada por Durão (1995, p.5), se as ONGs teriam condições de desenvolver as capacidades organizacionais, principalmente para ter acesso aos recursos dos financiadores, sem que ocorresse a perda da sua identidade institucional. Tenório (1999, p.95) afirma que:

"já ocorre de organizações não-governamentais participarem de concorrências públicas, por um lado, e, de outro, submeterem seus projetos a agentes econômicos, correndo o risco de uma proposta de ação social transformar-se em uma metodologia de submissão às possíveis estratégias desses tipos de agentes".

Como resposta à própria questão levantada anteriormente, Durão (1995, p.5), afirma que:

“...é possível conciliar fidelidade às referências políticas fundamentais das ONGs, com as exigências de encontrar novas fontes de financiamento, sendo necessário flexibilidade política, profissionalismo e consistência institucional”.

Para que isso ocorra Scherer-Warren (1995, p.178) declara que “é necessário superar a defasagem de um discurso que visa transformações mais macro ou globais face a uma prática mais centrada no micro e no local”. Embora se perceba uma

tendência à concordância de que as ONGs devem cada vez mais se inserir no universo da administração contemporânea, Durão (1995, p.3) novamente polemiza inquirindo: “até que ponto, nascidas dentro de um determinado sistema e sujeitas aos condicionamentos desse sistema, as ONGs dispõem de um espaço de liberdade de ação, de criatividade e de poder para mudar, e redefinir seus papéis ?” Essa é uma questão fundamental para a análise dos processos de mudanças que vivem as ONGs.

As organizações do Terceiro Setor não são puras, tampouco são plenamente coerentes com os objetivos organizacionais que advogam. Ao contrário, são caracterizadas por suas ambigüidades e contradições, sendo complexas e também confusas. Portanto, não existem soluções certas ou erradas para muitas das situações que as mesmas enfrentam no seu cotidiano (Hudson, 1999, p.XV).

Segundo Lewis (1998, p.17, 18) existem várias ironias nesse recente interesse das ONGs pelo gerenciamento e administração estratégica. A primeira delas, refere-se à tendência de muitas dessas ONGs caminharem para o mundo do gerenciamento, lendo os “gurus” da administração, sem sequer questionarem se tais ensinamentos são apropriados ao seu contexto. A segunda ironia consiste no fato que muitas ONGs adotam estilos de gerenciamento, que já se encontram ultrapassados, de acordo com considerações feitas por seus próprios autores, ou por outros críticos da teoria posta. É o caso do planejamento estratégico que de acordo com um dos seus originadores, Henry Mintzberg, tem falhado em efetivar o que é apregoado em seus fundamentos. A terceira e mais frustrante ironia é que muitas das teorias administrativas em vigor (ex. *team works*, redução hierárquica, construção de valores e cultura organizacional, organização de aprendizagem, etc.) abordam processos que as ONGs, pela sua própria flexibilidade e natureza organizacional, são pioneiras na aplicação de algumas dessas tendências administrativas modernas.

Esse envolvimento das ONGs com a administração moderna, sem uma preocupação com a adaptação ao seu contexto, representa um sério risco de imposição de sistemas formais de gerenciamento, que podem destruir seu espírito e originalidade (Lewis, 1998, p.17). No entanto, é possível utilizar o gerenciamento como uma ferramenta instrumental para alcance dos resultados, bem como para garantia de uma expressiva qualidade, onde as práticas administrativas sejam adequadas tanto para a execução da tarefa, como para a manutenção dos valores que estão envolvidos. Tenório (1999, p.100) inquire:

"O que, como conhecimento gerencial, estaria faltando para evitar que a administração do terceiro setor tenha uma concepção epistemológica que agregue substantivamente elementos temáticos não determinados exclusivamente pelo mercado?"

Talvez, o caminho para um desenvolvimento gerencial das ONGs, coerente com suas origens institucionais, seja a partir do retorno à gestão social, que contrapondo-se à gestão estratégica, procura substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo e dialógico, onde os diferentes sujeitos sociais exercem o direito de participação no processo decisório (Tenório, 1998, p.16).

Salamon (1998, p.102-108) afirma que para as organizações do Terceiro Setor alcançarem a eficácia organizacional, e se transformarem numa força permanente e sustentada a serviço da melhoria das condições humanas, será preciso vencer quatro desafios críticos que rondam o contexto atual das ONGs:

a) o desafio da legitimidade. Para superar esse desafio é necessário investir em disseminação da informação sobre o Terceiro Setor; esforçar-se pela educação pública como forma de conscientizar a população sobre o papel das ONGs no mundo

contemporâneo; desenvolver mecanismos legais que garantam a legitimidade do setor; e finalmente apresentar transparência contábil em todos os processos desenvolvidos;

b) o desafio da eficiência. As ONGs devem demonstrar a capacidade e a competência do setor para a sociedade. Os sistemas de administração e desempenho devem ser aperfeiçoados, com vistas a uma garantia maior no alcance dos resultados propostos;

c) o desafio da sustentabilidade. A sustentabilidade é expressa em termos financeiros, à medida que tais organizações necessitam sobreviver num mundo de recursos cada vez mais escassos, e de maior concorrência entre as próprias organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

d) o desafio da colaboração. Esse desafio é colocado em três campos distintos: a colaboração com o Estado, com o setor empresarial, e com as próprias ONGs.

Finalmente, as Organizações Não-governamentais não podem livrar-se da assimilação das práticas gerenciais modernas, tampouco devem fazê-lo. As mudanças profundas que o mundo atravessa requerem das ONGs profissionalismo e flexibilidade organizacional para adaptarem-se aos novos contextos. No entanto as organizações do Terceiro Setor, devem estar atentas às trocas que existem entre voluntariado e profissionalismo, entre a informalidade que lhes confere uma originalidade especial, e a institucionalização necessária para transformar êxito isolado, em realizações permanentes. Seus gestores deverão priorizar o treinamento e o desenvolvimento organizacional. Os doadores terão que encontrar razões além da filantropia (*feel-good philanthropy*) e do apoio à projetos de curto prazo, para um suporte institucional de longo prazo. Todavia, de todos os desafios o principal é o relacionamento com o

governo, que propicie os suportes legais e financeiros necessários, preservando porém sua autonomia e independência organizacional (Salomon, 1998, p.11).

### 3

## **Metodologia**

---

Por se tratar de uma dissertação de abordagem qualitativa, a descrição da metodologia utilizada será feita com detalhes, possibilitando ao leitor uma compreensão ampla da pesquisa, desde a condição do autor perante ela até os passos e procedimentos seguidos da etapa inicial de definição do problema de pesquisa à elaboração final deste relatório de dissertação. Por vezes, o leitor pode achar que algumas informações são desnecessárias, porém a intenção delas é que outros pesquisadores, ou mesmo iniciantes na ciência, possam acompanhar o caminho trilhado, quer para plena apreciação das conclusões quer para, eventualmente prosseguir aprofundando o tema.

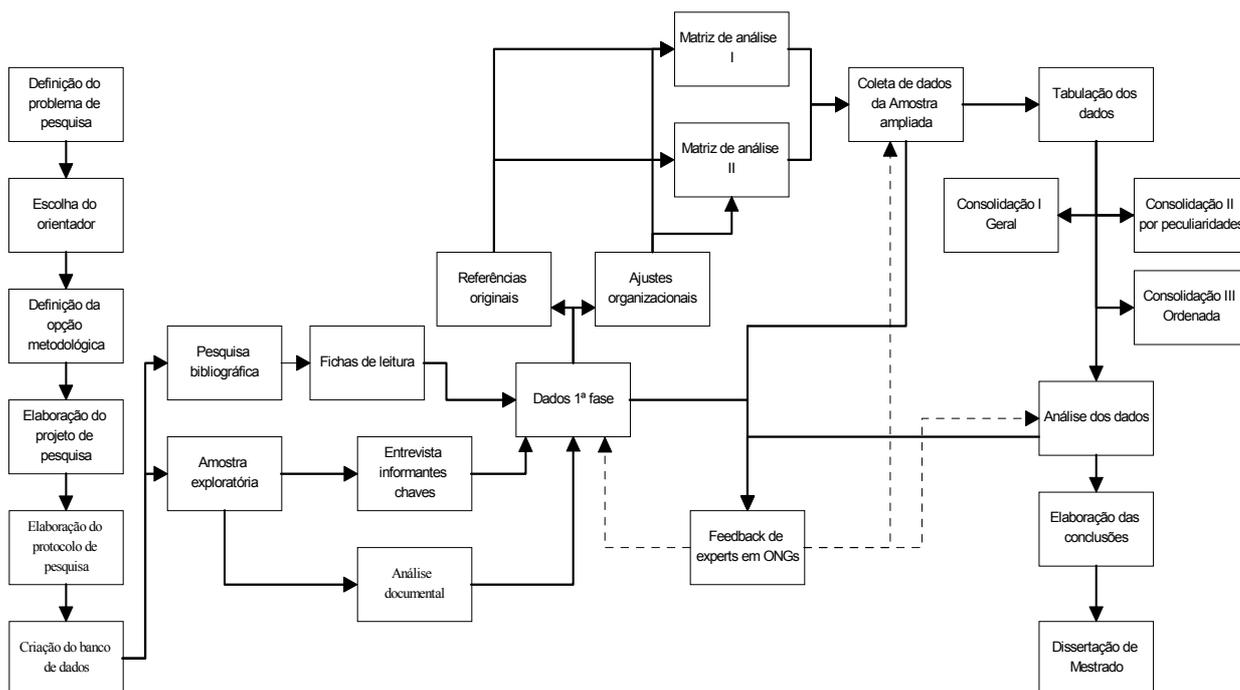
Para facilitar o entendimento da lógica utilizada neste capítulo, descreve-se a seguir a sua estrutura:

- a) fatos iniciais;
- b) fontes e registros de informação;
- c) estratégia de investigação;
- d) abordagem metodológica e instrumentos de pesquisa;

A pesquisa sobre o objeto de estudo da dissertação teve início em Dezembro de 1997, sendo concluída em Abril de 2000. Durante sua realização foram

cumpridos os passos metodológicos apresentados no fluxograma abaixo. Faz-se em seguida, a descrição detalhada a partir do sub-item 3.3.

**Figura 3.1 Fluxograma de Realização da Dissertação de Mestrado**



## 3.1 Fatos iniciais

### 3.1.1 Motivações do pesquisador

Todo pesquisador traz consigo motivações pessoais para realização de um estudo científico. O autor desta dissertação não foge à regra. No entanto, foram

tomados cuidados metodológicos a fim de evitar que os seus pressupostos pessoais deformassem o roteiro de descoberta do fenômeno e a elaboração das conclusões da dissertação.

Para que se garanta a transparência necessária sobre as reais motivações do pesquisador, bem como o seu envolvimento profissional com relação ao objeto do estudo, se faz necessário a transcrição de seu depoimento pessoal:

“Desde 1988 tenho trabalhado na Visão Mundial, ocupando os mais variados cargos e funções na sua estrutura organizacional. Neste período tenho observado as transformações que a mesma tem passado, principalmente nos anos 90, em decorrência das mudanças no macro-contexto mundial. Participamos de inúmeros debates internos, sobre as implicações que tais transformações poderiam causar na missão e valores institucionais da Visão Mundial. Durante muito tempo tem sido considerado um dilema institucional, a abertura para os novos campos de atuação, marcados pelo envolvimento com o mercado e o Estado, sem se perder as características originais presentes no surgimento da organização. Há, inclusive uma forte preocupação na afirmação da identidade institucional e de seus valores, como forma de garantir a permanência e sobrevivência organizacional.

Ao mesmo tempo, tenho observado a ocorrência do mesmo fenômeno em outras ONGs similares à Visão Mundial. Muitas ONGs sucumbiram diante da escassez e da concorrência por recursos da filantropia, outras mudaram radicalmente sua estrutura organizacional, e outras ainda, desfiguraram sua identidade institucional, a partir de um envolvimento com o mercado e o Estado.

Diante da vivência desse fenômeno, e associando a oportunidade de realização do mestrado em administração de empresas pela Universidade Federal de Pernambuco, resolvi abordar o tema das mudanças organizacionais nas Organizações Não-governamentais Internacionais e as implicações para o seu Caráter Institucional Original, como objeto de estudo da minha dissertação de mestrado” (João Helder Diniz, Relatório ao Orientador, Outubro/99).

### **3.1.2 Dificuldades enfrentadas**

Diferentemente dos EUA, onde as ONGs têm sido estudadas há várias décadas, como laboratório para desenvolvimento de inovações organizacionais, no Brasil esse tema até cinco anos atrás era de pouca relevância para os pesquisadores e universidades brasileiras. Muito pouco havia sido estudado e/ou sistematizado sobre a ocorrência do fenômeno das ONGs na sociedade brasileira. Acrescente-se ainda a grande dispersão geográfica e setorial dos dados disponíveis, bem como o fato de que muitas informações existentes não são de caráter público, estando restritas ao universo das próprias ONGs. Todos estes fatores se constituíram em dificuldades iniciais para a realização da pesquisa proposta.

Tais barreiras tiveram que ser transpostas, através da utilização de material bibliográfico existente em outros países, da análise de documentos institucionais das ONGs estudadas e, da abordagem de informantes-chave, que possuem conhecimento suficiente não só sobre a história e estrutura da sua organização, como também do próprio universo das ONGs. Por outro lado, os dados coletados assim como as análises realizadas foram discutidas com especialistas, estudiosos da ocorrência das ONGs no Brasil. Mais recentemente (últimos três anos), o surgimento dos centros de estudos do Terceiro Setor em algumas universidades brasileiras, bem como o processo de discussão no âmbito da sociedade civil e governo e a consequente aprovação no Congresso Brasileiro do marco legal do Terceiro Setor (Lei Nº 9.790 de 23/03/99), constituíram-se em informações complementares importantes para o desenvolvimento da dissertação.

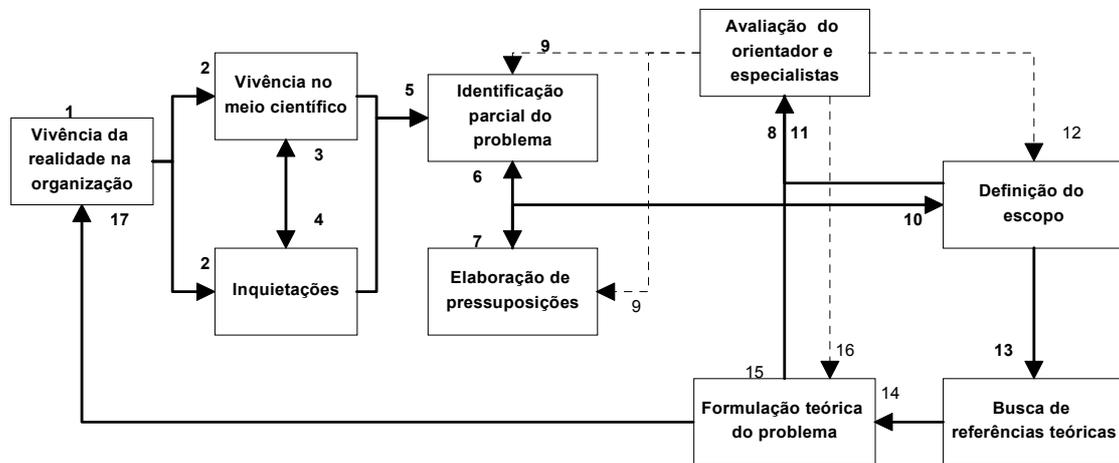
### **3.1.3 Definição do problema de pesquisa**

A definição clara do problema de pesquisa se constituiu num processo demorado e de difícil decisão, considerando a pouca experiência do mestrando na realização de pesquisa. Pode se afirmar que este processo teve início com as inquietações vividas pelo mestrando no seu universo de trabalho, antes mesmo do ingresso no Mestrado de Administração de Empresas. No entanto, o problema começou a ganhar uma forma específica durante a realização das disciplinas à medida que eram abordados conteúdos teóricos os quais possibilitavam associações empíricas com a prática das ONGs. Tal vivência no mundo acadêmico permitiu a construção mental de inquietações científicas assim como pressuposições sobre as possíveis explicações para ocorrência do fenômeno escolhido para realização da pesquisa. Deve se ressaltar contudo que este processo não se encerrou com a elaboração do projeto de pesquisa. Durante a etapa inicial de realização da mesma foram apurados com maior intensidade os aspectos intrínsecos à definição do problema.

De acordo com Mattos (1997, p.166) “Uma contribuição direta para o meio profissional, exige mais tempo na etapa de identificação do problema”. De fato, esta etapa da pesquisa consumiu um longo período e exigiu do mestrando uma dedicação especial, considerando que ele buscava a identificação de um problema real, presente no universo das ONGs que compõem a unidade de análise.

O fluxograma apresentado na Figura 3.2, é uma tentativa de representação figurativa do processo vivenciado na descoberta do problema de pesquisa, tendo como referência a metodologia heurística citada por Moles (1981, p.162) e os passos propostos por Demo (1991, p.65, 66) para “dar conta de uma tema”.

**Figura 3.2 Passos na Identificação do Problema de Pesquisa**



### 3.1.4 Elaboração do projeto de pesquisa

O pré-projeto de pesquisa foi elaborado inicialmente, sendo depois analisado e aprovado pela Banca Examinadora, dando origem ao Projeto de Pesquisa, contendo as devidas correções recomendadas pelos componentes da banca examinadora.

Durante esta etapa foi realizada leitura prévia de textos, os quais fundamentaram o problema escolhido para realização da pesquisa. Concomitante à leitura dos textos, também foram mantidos contatos com outros especialistas em Organizações Não-governamentais, possibilitando uma maior segurança na escolha do tema de pesquisa, assim como um maior aprofundamento dos aspectos cruciais que deveriam estar presente no objeto de análise.

### **3.1.5 Realização de pesquisa bibliográfica**

Conforme citado anteriormente, o fato de as ONGs se constituírem apenas recentemente em objeto de estudo para os pesquisadores e universidades brasileiras, gerou um nível maior de dificuldades na obtenção de dados bibliográficos úteis à pesquisa em curso. Para enfrentar este problema, foram utilizados recursos eletrônicos (*Internet*, ProQuest e livrarias virtuais) para acessar bancos de dados disponíveis em nível internacional.

Mais recentemente, com o surgimento dos centros de estudo do Terceiro Setor, vinculados às universidades brasileiras, e de organizações da sociedade civil, (ex.: RITS – Rede de Informação para o Terceiro Setor e o GIFE – Grupo de Instituições, Fundações e Empresas) que divulgam informações e pesquisas sobre as ONGs, foi possível obter novos dados bibliográficos, enriquecendo assim a dissertação realizada.

Para cada livro, artigo ou texto lido, foi elaborada uma ficha de leitura (Apêndice I), facilitando o acesso à futura consulta, bem como o arquivamento de todo o conteúdo teórico que tem relação direta com a dissertação. Além das referências bibliográficas consultadas, foi elaborada uma relação bibliográfica de referência sobre o tema, facilitando o trabalho de consulta bibliográfica em futuras pesquisas sobre as ONGs.

## 3.2 Fontes e registros de informações

Durante a realização da pesquisa, se procurou utilizar múltiplas fontes de evidência, aumentando a confiabilidade e precisão dos dados coletados. Foram utilizadas as seguintes fontes de informação:

a) informantes-chave (Apêndice Reservado) das ONGIs participantes da pesquisa. Constituíram-se na fonte mais adequada de informação, dado ao profundo conhecimento do contexto em que se encontram inseridas as ONGIs. Todos eles ocupam cargos de alta direção nas suas respectivas organizações, estando trabalhando em média há mais de 7 anos na mesma organização.

b) referências bibliográficas. Foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, tendo sido acessados acervos de várias bibliotecas e centros de pesquisa em nível internacional. Além disso, se coletaram informações veiculadas nos jornais e revistas acadêmicas nacionais e internacionais. O material coletado se constituiu na fonte de maior confiabilidade para a análise dos dados e obtenção dos resultados.

c) documentos institucionais. Um número considerável de documentos institucionais das ONGIs estudadas foi analisado. Alguns deles inclusive são de uso restrito da própria organização, confiados na condição de serem utilizados apenas para ratificação de alguns dados obtidos durante a realização das entrevistas e aplicação das matrizes de análise.

d) especialistas (Apêndice V) no estudo de Organizações Não-governamentais. Foram utilizados como fontes complementares, que podem ser consideradas adequadas e confiáveis. A inclusão dessa outra fonte de informação permitiu a validação das informações obtidas com os informantes-chave das ONGIs pesquisadas. Durante momentos específicos da pesquisa de campo, dois especialistas

contribuíram mais diretamente na análise dos dados coletados e conclusões colocadas na dissertação.

### **3.2.1 Unidade de análise**

Como unidade de análise para realização da pesquisa de campo foram escolhidas as Organizações Não-governamentais Internacionais - ONGIs que possuem sede e/ou representação na cidade de Recife/PE. Neste sentido, a escolha da unidade de análise foi baseada nos critérios de intencionalidade e tipicidade, de acordo com Richardson (1989, p.107). As ONGIs selecionadas reproduzem o mais compreensivo entendimento com relação ao objeto de estudo da pesquisa. As sete ONGIs escolhidas para a amostra se constituem em unidades referenciais para análise do grupo de Organizações Não-governamentais de cooperação técnica e financeira internacional, que possuem origem internacional religiosa ou não, de acordo com a tipologia proposta por Carvalho (1997, p.198).

A pesquisa de campo foi realizada com duas amostras:

a) a primeira, uma amostra piloto, composta pelas ONGIs - Visão Mundial, OXFAM e Save The Children, utilizada durante a primeira etapa da pesquisa, teve como finalidade a verificação da ocorrência do fenômeno dos Ajustes Organizacionais, assim como a identificação das Referências Institucionais Originais.

b) a segunda, uma amostra ampliada, composta pelas ONGIs – Visão Mundial, OXFAM, Save The Children, CARITAS, Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social - DED/Alemão, Movimento LAICI América Latina – MLAL e Catholic Relief Services – CRS, foi utilizada na segunda etapa da pesquisa, com a

finalidade de descrever os reflexos dos Ajustes Organizacionais sobre o Caráter Institucional Original das ONGIs pesquisadas.

### **3.2.1.1 Breve descrição das ONGIs pesquisadas**

O conjunto das Organizações Não-governamentais Internacionais selecionadas para fazer parte da unidade de análise da pesquisa, embora quantitativamente seja considerada uma amostra pequena, apresenta um alto nível de representatividade, sendo capaz de indicar tendências transformadoras no universo das agências não-governamentais de cooperação internacional, principalmente pelas características abaixo:

- a) em média, estão presentes em mais de 80 países do mundo;
- b) juntas, o orçamento anual ultrapassa a cifra de um bilhão de dólares;
- c) a maioria delas, desenvolve parceria com pelo menos 2 mil Organizações Não-governamentais locais em todo o mundo;
- d) possuem grande capacidade de captação de recursos individuais, governamentais e corporativos, como também de mobilização da opinião pública nos países desenvolvidos;
- e) todas elas possuem forte poder de influência sobre as políticas públicas, principalmente nos países de terceiro mundo;
- f) a maioria possui assento nos diversos Conselhos Consultivos das Nações Unidas, Banco Mundial e Comunidade Econômica Européia, que tratam de pobreza, refugiados de guerra, crianças marginalizadas, alimentação e agricultura, desenvolvimento sustentável, meio ambiente, etc.

A seguir, encontra-se um resumo descritivo de cada ONGI participante da pesquisa:

“A World Vision International (no Brasil é registrada como Visão Mundial), é uma agência internacional cristã, de ajuda humanitária e desenvolvimento. Fundada em 1950 nos Estados Unidos, ela é uma parceria mundial de entidades nacionais, que apoiam cerca de 4.300 projetos em 103 países com um número estimado de 47 milhões de beneficiários. A Visão Mundial provê ajuda e reabilitação em tempos de desastres ou conflitos, e programas de desenvolvimento comunitários de longo prazo em saúde, agricultura, água e educação, em resposta as necessidades humanas” (*Geneva International Forum*. <http://geneva.intl.ch/geneva-intl/gi/egi/egi210.htm>. Janeiro/98.).

“OXFAM. Fundada em 1942 como o Comitê Oxford para Alívio da Fome, a organização abreviou seu nome para OXFAM em 1965. Ela é uma das mais conhecidas ONGs relacionadas com ajuda internacional em todo o mundo e tem OXFAM irmãs na Bélgica, Canadá e nos EUA. Seu alvo é aliviar a pobreza e sofrimento em alguma parte do mundo e apoiar projetos em cerca de 70 países em desenvolvimento na África, Ásia, Leste Europeu, América Latina e Caribe. Ela tem mais de 50 escritórios de campo com países representativos apropriados. Além dos projetos e programas de longo prazo, OXFAM responde a emergências e levanta dinheiro em benefício de outras ONGs tanto como para seu próprio trabalho. Desde o início dos anos 90, sua receita esteve acima de \$100 milhões por ano. Os recursos financeiros são derivados de doações individuais, campanhas de levantamento de fundo e de produtos das lojas OXFAM. Ela coloca ênfase nas atividades relacionadas com pessoas mais do que projetos, e tenta assegurar que seu trabalho aja como um catalisador para encorajar novas iniciativas locais”(Arnold, 1996. p.113,114).

“A Save The Children foi fundada em 1919 no Reino Unido por Eglantyne Jebb, que elaborou a Declaração dos Direitos da Criança, adotada pela Liga das Nações em 1924. Atualmente a Save The Children está trabalhando em mais de 50 países em várias partes do mundo. Suas prioridades para a América Latina são os direitos das crianças, a educação, a prevenção da AIDS e o desenvolvimento institucional das ONGs nacionais”(Boletim Save The Children UK, N.º 01. Novembro/97. p.1).

“A CARITAS é uma instituição da Igreja Católica, de âmbito internacional com 146 organizações membros e atuantes em 194 países. Na América Latina e Caribe a CARITAS está presente nos 22 países do continente e os seus trabalhos são articulados pelo Secretariado Latino Americano e Caribenho de CARITAS-SELACC. As CARITAS nacionais se articulam por

regiões continentais e formam juntas, a CARITAS Internacional.

A CARITAS Brasileira foi fundada pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, CNBB, em 12 de Novembro de 1956. É um organismo da Pastoral Social” (Subsídios CARITAS – Nº 15 – ABC BSB Editora, Outubro/1998. p.6).

“O DED – Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social – é uma Sociedade Mista entre um grupo de instituições da sociedade civil alemã e o Governo Alemão, que o financia. Foi fundado em 1963 para enviar voluntários aos países em desenvolvimento.

Hoje atua com cerca de 100 profissionais qualificados (cooperantes) em 44 países e, também, apoia financeiramente as instituições parceiras. O DED procura relacionar-se com outras agências de cooperação, reforçando assim, a complementariedade deste seu trabalho. A cooperação se realiza na África, na Ásia e na América Latina, onde atua em 9 países: Bolívia, Brasil, Chile, Equador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Peru e República Dominicana.

O DED iniciou suas atividades no Brasil no mesmo ano de sua fundação e hoje coopera com 120 organizações, contando com 48 cooperantes e apoio financeiro”(Boletim – Contribuindo para uma sociedade justa, democrática e solidária. DED, Agosto/99. p.2).

“O MLAL – Movimento LAICI América Latina, é uma Organização Não-governamental de voluntariado nacional e internacional, constituída em 1966 com a dupla finalidade de promover e sustentar o compromisso do voluntariado italiano na América Latina e favorecer na Itália a solidariedade com o povo latino americano.

Devido ao progresso da cooperação o MLAL tem enviado aos Países da América Latina cerca de 800 voluntários (dos quais trinta estão atualmente sediados neles).

O MLAL se compromete a difundir na opinião pública italiana e na Igreja Italiana o encontro entre as culturas diversas o conhecimento da realidade latino americana. O MLAL participa do FOCSIV – Voluntários do Mundo” (Boletim MLAL – PROGETTIDISCAMBIO, 1999. p.1).

Catholic Relief Services (CRS), fundada em 1943 é a agência oficial de ajuda e desenvolvimento da Comunidade Católica dos E.U.A. CRS assiste pessoas em suas necessidades básicas, independente de credo, raça ou nacionalidade e mantém rigorosos padrões de eficiência e *accountability*. Trabalhando através de grupos comunitários locais e organizações parceiras, CRS trabalha para aliviar o sofrimento humano, promover o desenvolvimento de pessoas e favorecer a caridade e justiça no mundo. CRS opera em mais de 80 países.

A força motivadora fundamental da CRS é o Evangelho de Jesus Cristo, no que diz respeito ao alívio do sofrimento humano, o desenvolvimento de pessoas e a promoção da caridade e justiça no mundo. CRS providencia ajuda direta para os pobres, e envolve as pessoas em seu próprio desenvolvimento, ajudando-as a realizarem seu potencial. CRS educa a população dos Estados Unidos para responder a suas responsabilidades morais com relação a nossos irmãos e irmãs ao redor do mundo, através da ajuda aos pobres, trabalhando para remover as causas da pobreza e promover a justiça social” (Catholic Relief Services. <http://www.catholicrelief.org/who/index.cfm>. Dezembro/99).

### **3.3 Estratégia de investigação**

A estratégia de investigação adotada foi composta por duas etapas distintas (1ª e 2ª etapas), ordenadas em progressão, ou seja, na 1ª etapa foram realizadas coletas e análises dos dados sobre os dois elementos a seguir relacionados:

- a) Referências Institucionais Originais;
- b) Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas administrativas.

Na 2ª etapa procurou-se analisar o reflexo dos Ajustes Organizacionais das ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre as suas Referências Institucionais Originais, utilizando-se os resultados obtidos na 1ª etapa. Assim, foi possível responder à pergunta de pesquisa e elaborar as conclusões da dissertação.

### 3.3.1 Realização da etapa inicial da pesquisa

A primeira etapa da coleta de dados teve como finalidade a identificação da ocorrência do fenômeno entre as ONGIs estudadas. Assim, foi identificada a existência das Referências Institucionais Originais e a ocorrência dos Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas próprias de empresas lucrativas.

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com dirigentes do grupo de ONGIs da primeira unidade de análise definida, composta pela Visão Mundial (World Vision), Save The Children e OXFAM. Além disso foi realizada análise dos documentos institucionais das referidas ONGIs e mantido contatos com especialistas no tema, para identificação prévia do caráter original das ONGIs e dos Ajustes Organizacionais que as mesmas vivem atualmente. A coleta de dados realizada foi baseada nos seguintes questionamentos levantados previamente, os quais foram utilizados como norteadores da investigação sobre a possibilidade de ocorrência do fenômeno:

- a) estariam acontecendo Ajustes Organizacionais? Como defini-los?
- b) quais seriam e em que áreas ocorrem ? (classificação)
- c) qual é a imprecisão do fenômeno ?
- d) qual a relação do fenômeno com a formação histórica das ONGIs ?
- e) com que traços do caráter original das ONGIs eles parecem mais relacionados ?

Após a realização das entrevistas e da análise documental, os dados coletados foram analisados e sistematizados a partir de dois principais blocos de conteúdo:

- a) Referências Institucionais Originais. Conforme citado anteriormente, são constituídas pelas características originais (idéias, valores e atitudes) que marcaram

o surgimento das ONGIs. Foram identificadas as seguintes Referências Institucionais Originais, presentes nas ONGIs pesquisadas:

a.1 **Orientações Ideológicas.** Caracterizam-se principalmente pelas concepções do *Welfare State* (Estado do Bem-Estar) elaboradas a partir do surgimento da cooperação internacional, logo após a II Guerra Mundial. Esta ideologia defendia a implantação de um amplo sistema de proteção social para os mais pobres e excluídos pela sociedade, sob a responsabilidade dos governos, com a participação das ONGs. Também há evidências de que a partir dos anos 60, as ONGIs sofreram influências do marxismo e das idéias políticas da Teologia da Libertação.

a.2 **Orientações Religiosas .** As influências religiosas sob as ONGIs são mais notadamente vinculadas à igreja Católica e às igrejas Evangélicas. Tais igrejas constituíram-se em um dos principais grupos mantenedores e/ou responsáveis pela implantação das ONGIs. Assim suas idéias e convicções religiosas foram determinantes na formação dos valores organizacionais das referidas ONGIs.

a.3 **Idéias Desenvolvimentistas.** Tais idéias são baseadas no modelo de desenvolvimento preconizado pela cooperação internacional. Consiste na crença da transformação social ou no desenvolvimento transformador como instrumento de mudança social.

a.4 **o Voluntariado.** Consiste na utilização de mão-de-obra voluntária para execução das atividades básicas da organização. Os voluntários estiveram presentes na execução dos programas, nas campanhas de levantamento de fundos e até mesmos no desempenho de rotinas administrativas.

a.5 **a Informalidade da Ação.** As ações desenvolvidas eram marcadas pela informalidade e improviso, onde não se enfatizava o planejamento das atividades e

a organização dos processos desenvolvidos. As ONGIs no seu início, se caracterizam mais propriamente como movimentos sociais do que como organizações estruturadas.

a.6 **Independência em Relação ao Estado e ao Mercado.** Distanciamento e autonomia em relação à imposição governamental e principalmente à manipulação das empresas lucrativas.

a.7 **Igualdade e Participação Democrática na Gestão dos Processos Administrativos.** Ampla participação dos *stakeholders*, doadores, sócios e funcionários nas decisões institucionais, na administração da organização e na implementação dos programas.

a.8 **Caráter Reivindicativo e Denunciador.** Postura crítica e propositiva em relação às políticas públicas e à ação governamental.

b) Ajustes Organizacionais baseados nas modernas práticas gerenciais, próprias do setor privado. Conforme definição anterior, são mudanças ocorridas na estrutura e no contexto organizacional das ONGIs, os quais indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas administrativas próprias das empresas lucrativas. Os Ajustes Organizacionais descritos abaixo, foram organizados em áreas administrativas específicas, facilitando a compreensão das mudanças pela qual as ONGIs têm vivido, a partir das transformações no macro-contexto mundial:

**b.1 área financeira:**

b.1.1 maior dependência de recursos provenientes de fontes governamentais e privadas;

b.1.2 participação no mercado financeiro, através da compra de ações, títulos da dívida pública, etc.;

b.1.3 início da captação de recursos nos países onde tradicionalmente se apoiava financeiramente apenas a execução dos projetos sociais;

b.1.4 adaptação dos programas desenvolvidos às exigências dos financiadores e/ou doadores, sejam eles indivíduos, governos ou corporações empresariais lucrativas;

b.1.5 diminuição dos projetos financiados, com a concentração dos recursos em áreas geográficas e temáticas definidas;

**b.2 área de recursos humanos:**

b.2.1 redução do quadro de pessoal remunerado;

b.2.2 formação de equipes interdisciplinares profissionalizadas;

b.2.3 redução da participação dos voluntários nas atividades da organização;

b.2.4 diminuição dos níveis hierárquicos, com redução dos níveis de gerência e agrupamento de funções;

b.2.5 uso de sistemas de premiação, remuneração variável e gerenciamento do desempenho profissional;

**b.3 área da política institucional:**

b.3.1 nacionalização dos escritórios, com a formação de conselhos deliberativos locais;

b.3.2 enfraquecimento do poder central (da sede), em relação aos escritórios localizados em outros países;

b.3.3 criação de centros de gerenciamento regional;

**b.4 área da estrutura organizacional;**

b.4.1 redução do tamanho da estrutura organizacional, com fechamento de escritórios, atuação em redes e racionalização dos custos administrativos e operacionais;

**b.5 área da atividade fim da organização:**

b.5.1 maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos, com vista ao alcance dos resultados propostos;

b.5.2 adoção de instrumentos, com o estabelecimento de padrões (*standards*), para mensuração do impacto das atividades desenvolvidas e avaliação da relação – custo x benefício;

b.5.3 desenvolvimento de atividades econômicas (lojas de comércio solidário, exportação, microcrédito, turismo, etc.) com perspectivas de retorno financeiro (lucro);

b.5.4 enfoque mais pragmático e empresarial para o trabalho de defesa dos direitos humanos e cidadania (*advocacy*);

b.5.5 participação em concorrências para prestação de serviços públicos;

**b.6 área do gerenciamento da organização:**

b.6.1 definição estratégica do foco de atuação (nichos de mercado), clientela, competências essenciais e vantagens competitivas;

b.6.2 adoção das técnicas de gestão empresarial (planejamento estratégico, qualidade total, *benchmarking*, *downsizing*, reengenharia, *learning organization*, etc.), próprias do setor privado;

**b.7 área de relacionamentos externos:**

b.7.1 investimento na formação de uma imagem pública, com o uso de estratégias de marketing corporativo (estilização de logomarca, exposição à mídia – *high profile*, *homepage* na *Internet*, etc.);

b.7.2 estabelecimento de alianças estratégicas com os setores público, privado e com outras ONGs;

**b.8 área tecnológica:**

b.8.1 intensificação do uso de modernas tecnologias de informação (comunicação eletrônica, redes de computadores, sistemas de gerenciamento de bancos de dados, *Internet*, escritórios virtuais, etc.);

b.8.2 substituição de tarefas manuais por processos informatizados, com aumento na velocidade, controle e fluxo das informações.

Os dados considerados relevantes para a pesquisa foram aqueles que geralmente se apresentavam de maneira comum em pelo menos uma das três ONGIs entrevistadas nesta etapa inicial da pesquisa. Desta forma foi possível a consolidação das informações analisadas nesta primeira etapa, as quais permitiram a realização da segunda etapa da pesquisa.

### **3.3.2 Realização da segunda etapa da pesquisa**

Na etapa inicial da pesquisa haviam sido identificados os aspectos do Caráter Institucional Original presentes no surgimento das três ONGIs estudadas, bem como os Ajustes Organizacionais que todas elas têm enfrentado nos últimos anos. A partir destas informações procurou-se construir uma categoria de descritores para os possíveis tipos de reflexos dos Ajustes Organizacionais sobre o Caráter Institucional Original das ONGIs:

a) permanência da referência original – este caráter original permanece presente até hoje no contexto da ONGI, sem modificações significativas;

b) abandono da referência original – este caráter original já não faz parte do contexto da ONGI;

c) alteração conceitual da referência original – este caráter sofreu transformações, dando surgimento a uma outra abordagem, mais contemporânea;

d) a referência original tornou-se pouco importante para a ONGI;

e) crise organizacional interna – esta é uma situação ainda não resolvida, que gera conflitos entre setores da própria ONGI;

A partir destas informações, foram elaboradas duas matrizes de dados (Apêndice II) com o objetivo de se investigar os reflexos dos Ajustes Organizacionais sobre o Caráter Institucional Original das ONGIs. A aplicação das matrizes ocorreu com os dirigentes ou funcionários das ONGIs, considerados informantes-chave na pesquisa, sendo estimulada, além do preenchimento das mesmas, a colocação de comentários e considerações que pudessem enriquecer as informações coletadas. Da mesma maneira que a etapa anterior, os resultados foram confrontados com a opinião dos especialistas em ONGs. A explicitação e a análise dos dados coletados serão apresentados no próximo capítulo da dissertação.

Para esta etapa da pesquisa a unidade de análise foi ampliada, embora mantendo a mesma tipologia, ou seja, Organizações Não-governamentais Internacionais religiosas ou não, com sede e/ou representação na cidade do Recife/PE. Desta forma, foram incorporadas à unidade de análise anterior, as ONGIs : *Catholic Relief Services, MLAL, Caritas, DED/SACTES*.

### **3.3.3 Análise dos dados coletados**

A análise dos dados coletados teve início com a verificação da existência dos aspectos do Caráter Institucional Original indicados pela documentação disponível, no surgimento das ONGIs investigadas. A partir da constatação da presença, em diferentes níveis, dos elementos do Caráter Institucional Original proposto pelos autores teóricos, na configuração inicial das ONGIs estudadas, foram identificados os

Ajustes Organizacionais comuns a todas elas, em maior ou menor intensidade, bem como as causas da sua ocorrência. Neste sentido, buscou-se compreender as possíveis relações entre o fenômeno dos ajustes e o macro-contexto mundial. Tais ajustes foram confrontados com as informações existentes na literatura especializada, com relação às mudanças organizacionais ocorridas nas últimas décadas entre as Organizações Não-governamentais a partir das transformações ocorridas no macro-ambiente mundial. Por fim, se procurou conhecer as influências das modernas práticas administrativas, próprias das empresas lucrativas sobre os Ajustes Organizacionais ocorridos nas ONGIs.

Tanto na verificação da existência do Caráter Institucional Original, como na ocorrência dos Ajustes Organizacionais, as informações obtidas nas entrevistas realizadas durante a etapa inicial da pesquisa, na análise dos documentos institucionais e na aplicação das matrizes de dados, foram confrontadas com o conteúdo teórico pesquisado, com os pressupostos pessoais do pesquisador e também com a opinião de especialistas no estudo de ONGs. Esta validação de dados possibilitou uma maior confiabilidade e precisão nas análises realizadas.

O passo seguinte na análise de dados consistiu na construção de descritores para os possíveis tipos de reflexos dos Ajustes Organizacionais no Caráter Institucional Original presente no surgimento das ONGIs. Da mesma forma que nos passos anteriores, foram realizadas confrontações entre os dados obtidos a elas se acrescentando uma análise apurada dos dados contidos nas matrizes aplicadas. Para tabulação dos dados contidos nas matrizes, optou-se pela consolidação em três etapas:

- a) consolidação I – dados gerais;
- b) consolidação II – por peculiaridades (ONGIs com ênfase no voluntariado, e de caráter essencialmente religioso);

c) consolidação III – dados ordenados.

A análise realizada, permitiu a ratificação de algumas pressuposições e expectativas levantadas, bem como a identificação da imprecisão do fenômeno em relação a alguns aspectos investigados, o que será visto no Capítulo 4.

### **3.3.4 Elaboração das conclusões da pesquisa**

Para elaboração das conclusões da pesquisa, foram consideradas as seguintes questões norteadoras:

- a) o que podem significar tais Ajustes Organizacionais para a configuração original das ONGIs e sua atuação num ambiente altamente instável?
- b) as conclusões propostas, apresentam relação com algum outro resultado de pesquisa e/ou fato estudado sobre ONG em condições semelhantes?
- c) que elementos da pesquisa podem ser utilizados como base para futuras pesquisas, relacionadas com o tema pesquisado?

## **3.4 Abordagem metodológica e instrumentos de pesquisa**

A abordagem predominantemente qualitativa na realização da pesquisa se deve à afinidade do mestrando com metodologias que evidenciam a interação com o fenômeno social, o qual se define à medida que o estudo se desenvolve (Godoy, 1995. p.57).

A opção metodológica para a realização da dissertação foi a pesquisa aplicada, descritiva e interpretativa, não previamente estruturada. Trata-se de uma pesquisa de campo, na classificação de Babbie (1979, p. 205-208). A razão da escolha desse tipo de pesquisa, ocorreu por se tratar de uma dissertação profissional voltada para a descrição e interpretação de um fenômeno que ocorre entre as ONGIs - Organizações Não-governamentais Internacionais. Esta opção foi fundamentada na afirmação de Mattos (1997, p.165) que “*a dissertação em mestrados profissionais é pesquisa de solução para um problema da empresa*”. Como o tema – organização não-governamental – é um assunto recente na pesquisa acadêmica, tornou-se mais apropriado o desenvolvimento da pesquisa de forma não previamente estruturada, possibilitando que à medida que os fatos e referenciais teóricos fossem encontrados, se delineassem as proposições previstas bem como os aspectos específicos da metodologia, inclusive as estratégias empregadas, sem que, no entanto, tenha ocorrido um distanciamento do problema que deu origem à pesquisa.

A opção metodológica utilizada durante a realização da dissertação esteve de acordo com as vantagens expostas por Babbie (1979, p.227) para a pesquisa de campo:

- a) permite analisar um processo social ao longo do tempo;
- b) possibilita um maior aprofundamento no entendimento do objeto de pesquisa;
- c) possui flexibilidade suficiente para que se possa proceder a revisões no desenho da pesquisa, enquanto a mesma está sendo realizada;
- d) é um método relativamente de baixo custo.

Mesmo não se tratando de um estudo de caso, várias estratégias recomendadas por Yin (1994, p.32, 33) no seu livro : *Case Study Research – Design*

*and Methods*, foram utilizadas durante a realização da pesquisa, em cumprimento dos seguintes critérios para garantia da qualidade do desenho do estudo:

a) validade das conclusões – foram utilizadas múltiplas fontes de evidência (proposições pessoais, referências teóricas sobre o tema, percepção dos entrevistados, e análise documental das informações e fatos registrados). Além disso, à medida que a pesquisa era realizada, os dados e resultados foram revisados pelo orientador da pesquisa e por estudiosos sobre ONGs. Tais estratégias se constituíram numa “*triangulação*” dos dados e resultados, impedindo que a pesquisa fosse “enviesada” pelos pressupostos do pesquisador, tendo em vista que o mesmo é integrante de uma das ONGs estudadas.

b) confiabilidade – A estratégia utilizada para garantir a confiabilidade na realização da pesquisa, foi a formação de um banco de dados, constituído de informações coletadas com os informantes-chave, documentos analisados, considerações pessoais e bibliografia consultada. Também se utilizou um protocolo de pesquisa, onde foram registrados todos os procedimentos metodológicos e regras gerais utilizadas na etapa de investigação e análise das descobertas.

Segundo Yin (1994, p.63), “o protocolo é a principal tática no aumento da confiabilidade da pesquisa e está planejado para guiar o pesquisador na realização do estudo de caso”. Baseado na formulação deste autor, foi elaborado um protocolo de pesquisa para direcionar e registrar todos os passos dados durante a realização da pesquisa de campo. O protocolo de pesquisa elaborado apresentou a seguinte estrutura:

a) áreas de referência (Estruturação da Pesquisa, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Save The Children, Pesquisa Visão Mundial, Pesquisa OXFAM, Pesquisa Outras ONGIs, *Feedback* do Orientador, *Feedback* de Especialistas);

- b) procedimentos desenvolvidos para cada área de referência (leitura, entrevista, reunião, estudo e revisão);
- c) período de realização dos procedimentos;
- d) instrumentos utilizados na realização dos procedimentos (gravador, matriz de análise, fichas de leitura e computador);
- e) produtos alcançados em cada área de referência (projeto de pesquisa; dados coletados e relatório de dissertação).

### **3.4.1 Técnicas de coleta de dados utilizadas**

As técnicas utilizadas para coleta de dados foram selecionadas considerando o critério de melhor adequação ao tipo de pesquisa a ser realizada, bem como às condições disponíveis. Neste sentido, foram utilizadas as técnicas especificadas a seguir:

- a) análise documental. É uma das técnicas de maior confiabilidade, o qual foi utilizada durante a realização da pesquisa de campo. Segundo Godoy (1995, p.21), consiste no

“...exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares”.

Durante a coleta de dados na primeira etapa da pesquisa, se procurou acessar os documentos institucionais das ONGIs estudadas, à medida da sua disponibilidade. O propósito da análise documental foi encontrar pistas que conduzissem a descrição e elucidação do fenômeno estudado.

A análise documental seguiu um roteiro previamente estabelecido, contemplando os seguintes aspectos:

- a) precisão e confiabilidade da informação;
- b) relação direta com o objeto da pesquisa;
- c) similaridade das informações entre as ONGIs pesquisadas;
- d) relevância institucional do fato ou informação pesquisada;
- e) facilidade de acesso à informação.

Neste sentido, foram analisados as seguintes informações contidas nos documentos institucionais das ONGIs – Visão Mundial, Save The Children e OXFAM: missão e valores institucionais; marco teórico e conceitual das organizações estudadas; políticas institucionais; planejamento estratégico; estratégias setoriais; processos de reestruturação organizacional; histórico organizacional; relatórios descritivos e analíticos das ações desenvolvidas e o organograma organizacional.

Os dados coletados na análise documental, possibilitaram a validação das informações obtidas, durante a entrevista com os informantes-chave das referidas ONGIs pesquisadas na primeira etapa de coleta de dados.

b) Entrevista. É definida por Haguette (1992, p.86) como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. De acordo com Kornhauser e Sheatsley (apud Richardson, 1989, p.613), “o investigador deve pesar os méritos de várias técnicas para a coleta dos dados desejados”, podendo ainda combinar técnicas de coleta de dados, dentre eles a entrevista e o questionário. Ainda com relação a entrevista, os mesmos autores afirmam que “a arte do entrevistador consiste em criar uma situação em que as respostas da pessoa sejam válidas e precisas”. A estrutura da entrevista utilizada (Apêndice III) foi baseada em Richardson (1989,

p.160), da mesma forma que se procurou observar as atitudes recomendadas pelo mesmo autor (1989, p.171) para o entrevistador.

A entrevista foi aplicada na primeira etapa de coleta de dados e incluiu a aplicação de formulários sob a forma de matrizes de dados (item seguinte), com a amostra ampliada, composta por sete ONGs internacionais, na segunda etapa. O formato da entrevista foi semi-estruturado de maneira a permitir que informações relevantes não previstas pudessem ser coletadas, a partir do redirecionamento de algumas perguntas.

Na etapa inicial da pesquisa foram realizadas quatro entrevistas com os informantes-chave das ONGIs. No caso da Visão Mundial foi necessária a realização de entrevista com dois informantes-chave, considerando que apresenta uma estrutura organizacional maior e com mais níveis hierárquicos do que as outras ONGIs. Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas.

c) Matriz de Análise. Foram elaboradas duas matrizes de análise (Apêndice II), as quais foram utilizadas com sete ONGIs, durante a segunda etapa da coleta de dados. As matrizes tiveram cunho semi-fechado, na qual os informantes-chave sinalizaram as opções mais adequadas ao contexto da ONGI que eles integram, podendo acrescentar alguma informação que considerasse relevante. Posteriormente as matrizes de análise possibilitaram uma análise combinada dos dados coletados, aumentando a confiabilidade das conclusões obtidas.

A primeira matriz teve como finalidade a confirmação dos aspectos presentes no Caráter Institucional Original, bem como a indicação do sentido e alcance dos possíveis reflexos em relação ao mesmo. O formato da matriz, permitiu aos dirigentes entrevistados a expressão mais subjetiva de suas opiniões em relação ao fenômeno que poderia estar ocorrendo. Os dados coletados na primeira matriz foram

verificados novamente, de uma outra forma, na matriz seguinte, na qual o formato estabelecido permitiu revelar com maior precisão as implicações dos Ajustes Organizacionais para o Caráter Institucional Original das ONGIs pesquisadas. A estratégia adotada possibilitou também uma maior exposição das contradições entre a opinião do entrevistado (geralmente contida nas informações da 1ª matriz) e o fato real (revelado de forma mais explícita na 2ª matriz).

## **4**

# **Análise dos Dados da Pesquisa**

---

### **4.1 Etapa inicial da pesquisa**

A análise dos dados compreendidos nesta etapa da pesquisa ocorreu tendo como finalidade:

- a) explorar a existência das Referências Institucionais Originais e a ocorrência do fenômeno dos Ajustes Organizacionais;
- b) compreender as possíveis relações entre o fenômeno e o macro-contexto mundial que deu origem a ele;
- c) conhecer as influências das modernas práticas administrativas, próprias das empresas lucrativas, sobre os Ajustes Organizacionais ocorridos com as ONGIs.

#### **4.1.1 Análise dos dados coletados sobre as referências originais institucionais que marcaram o surgimento das ONGIs pesquisadas na etapa inicial**

As informações coletadas na pesquisa realizada, tiveram como finalidade inicial verificar, entre as ONGIs estudadas, a ocorrência das Referências Institucionais Originais citadas no capítulo introdutório (item 1.1.1 p.11). Desta forma foram obtidas as seguintes informações:

a) orientações ideológicas. As ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3<sup>11</sup> pesquisadas apresentaram orientações ideológicas marcadas pelo *Welfare State* – Estado de Bem-Estar Social, proclamado após a II Segunda Guerra Mundial pelas nações desenvolvidas. Tal influência ideológica pode ser percebida principalmente nos programas de assistência social que foram desenvolvidos e/ou apoiados por elas, cuja característica principal era a implementação de ações que dessem suporte social aos carentes e excluídos da sociedade. Mais recentemente nos anos 90, as ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3 têm suas estruturas organizacionais e os programas desenvolvidos influenciados pela ideologia do neoliberalismo. Isso pode ser percebido pela atuação em espaços, antes ocupados prioritariamente pela ação governamental, como também o enfoque mais pragmático na realização dos programas e o desenvolvimento de programas de cunho econômico.

b) orientações religiosas. Apenas a ONGI-1 apresentou forte influência religiosa, no seu processo de formação, a qual permanece até hoje, conforme pode ser percebido nos documentos institucionais e programas desenvolvidos. Tal informação coincide com a classificação feita anteriormente para composição da unidade de análise, seguindo a tipologia proposta por Carvalho (1997), que a tipifica como sendo de origem religiosa. As ONGI-2 e ONGI-3 foram classificadas na tipologia como sendo organizações internacionais. De antemão já não se esperava que as mesmas possuíssem vinculação religiosa.

c) idéias desenvolvimentistas e crença na transformação social. As ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3 apresentaram idéias desenvolvimentistas em seus documentos institucionais, sendo confirmada a informação pelos dirigentes entrevistados. Tais

---

<sup>11</sup> Como forma de garantir o sigilo das ONGIs estudadas, as mesmas serão denominadas a partir de agora como ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3, e assim sucessivamente para as outras ONGIs que participaram da pesquisa. A identificação e as informações específicas sobre cada ONGI estudada encontram-se em Apêndice reservado.

idéias são baseadas no modelo de desenvolvimento da cooperação internacional proposto logo após a Segunda Guerra Mundial, pelas Nações Unidas. Foi observado o uso de palavras como “transformação social” e “desenvolvimento transformador” na redação dos objetivos institucionais destas ONGIs, o que ratifica a existência desta Referência Institucional Original no surgimento delas.

d) o voluntariado. As ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3 apresentaram no seu surgimento a ocorrência de voluntários na estrutura organizacional, desempenhando atividades-chave da organização, como levantamento de fundos e desenvolvimento dos programas. Há inclusive referência sobre a presença de voluntários na parte administrativa destas organizações, embora em proporção reduzida comparando-se com as outras áreas da organização.

e) a informalidade da ação. No surgimento das ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3 observou-se que os programas e ações desenvolvidas, assim como a estrutura organizacional se caracterizavam por serem muito informais, não havendo uma hierarquia definida, procedimentos ou controles sistematizados, nem políticas instituídas. A fundação das ONGI-1 e ONGI-2 se deu pela iniciativa individual dos seus fundadores, enquanto que na ONGI-3 o surgimento se deu a partir da associação de um grupo de pessoas motivadas em ajudar pessoas carentes e refugiados de guerra.

f) independência em relação ao Estado e ao mercado. No seu surgimento, as ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3, apresentaram uma forte independência em relação ao Estado e ao mercado, no que se refere a autonomia de ação e gestão. Esta independência pode ser comprovada na pouca ou quase nenhuma dependência de recursos governamentais ou de empresas privadas para realização dos seus programas e manutenção de sua estrutura organizacional. Todas elas surgiram tendo as doações e

contribuições individuais da população em geral, como principal fonte mantenedora da expansão organizacional.

g) igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos. As ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3 foram marcadas pela ampla participação dos *stakeholders* e voluntários, no processo de tomada de decisão e na gestão dos programas desenvolvidos. Mesmo nas ONGI-1 e ONGI-2 que tiveram a figura personalista de um fundador, o fato não foi motivo para uma gestão mais centralizadora. Ao contrário, assim como a ONGI-3, as duas apresentaram uma forte participação e igualdade nos processos desenvolvidos.

h) caráter reivindicativo e denunciador. Apenas a ONGI-2 apresentou desde o seu surgimento uma característica propositiva de influência nas políticas públicas, muito mais pela postura pública de seu fundador. As ONGI-1 e ONGI-3, inicialmente focalizaram mais sua ação no socorro aos refugiados e vítimas da guerra, como também na assistência aos pobres do terceiro mundo. No entanto, o caráter institucional mais politizado foi incorporado nos anos seguintes, provavelmente a partir da participação em órgãos consultivos das Nações Unidas e no contato com Organizações Não-governamentais do Terceiro Mundo, principalmente da América Latina, as quais eram influenciadas fortemente por ideologias neo-marxistas, neo-anarquistas e pela Teologia da Libertação, conforme afirma Scherer-Warren (1995, p.165). Esta é uma opinião presente entre os entrevistados e especialistas consultados, muito embora não tenha sido identificada na análise documental.

#### 4.1.2 Análise dos dados coletados sobre a ocorrência de ajustes organizacionais, baseados nas modernas práticas administrativas próprias do setor privado, entre as ONGIs pesquisadas na etapa inicial

Os dados demonstrados a seguir foram coletados a partir da entrevista com os informantes-chave das ONGI-1, ONGI-2 e ONGI-3, bem como da análise dos seus documentos institucionais, tendo sido confrontados com a opinião dos especialistas consultados. A finalidade desta etapa foi a identificação da ocorrência, entre as organizações pesquisadas, de Ajustes Organizacionais nos últimos anos, baseados nas modernas práticas administrativas próprias do setor privado. Tais ajustes já foram mencionados no Capítulo 3, item 3.2.4.b da dissertação. O Quadro 4.1 demonstra a ocorrência destes ajustes em cada ONGI pesquisada, os quais foram agrupados por áreas de Ajuste Organizacional.

**Quadro 4.1 Ocorrência de Ajustes Organizacionais entre ONGIs pesquisadas – visão analítica**

Ajustes Organizacionais	ONGI-1	ONGI-2	ONGI-3
<b>a. Área financeira</b>			
a.1 – Maior dependência de recursos provenientes de fontes governamentais e privadas	Sim	Sim	Sim
a.2 – Participação no mercado financeiro	Sim	Não	Sim
a.3 – Início da captação de recursos nos países onde tradicionalmente apenas se financiava os projetos	Sim	Não	Não
a.4 – Adaptação dos programas desenvolvidos às exigências dos financiadores	Sim	Sim	Sim
a.5 – Diminuição do número de projetos financiados, com a concentração de recursos em áreas geográficas e temáticas definidas	Sim	Sim	Sim
<b>b. Área de recursos humanos</b>			
b.1 – Redução do quadro de pessoal remunerado	Sim	Sim	Sim
b.2 – Formação de equipes interdisciplinares profissionalizadas	Sim	Sim	Sim
b.3 – Redução da participação dos voluntários nas atividades da organização	Sim	Sim	Sim
b.4 – Diminuição dos níveis hierárquicos, com redução dos níveis de gerência e agrupamento de funções	Sim	Sim	Sim
b.5 – Uso de sistemas de premiação, remuneração variável e gerenciamento do desempenho profissional	Sim	Não	Não

<b>c. Área da política institucional</b>			
c.1 – Nacionalização dos escritórios, com a formação de conselhos deliberativos locais	Sim	Não	Sim
c.2 – Enfraquecimento do poder central (da sede), em relação aos escritórios localizados em outros países	Sim	Não	Sim
c.3 – Criação dos centros de gerenciamento regional	Sim	Sim	Sim
<b>d. Área de estrutura organizacional</b>			
d.1 – Redução do tamanho da estrutura organizacional, com fechamento de escritórios, atuação em redes, racionalização dos custos operacionais;	Sim	Sim	Sim
<b>e. Área da atividade fim</b>			
e.1 – Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos, com vista ao alcance dos resultados propostos	Sim	Sim	Sim
e.2 – Adoção de instrumentos, com o estabelecimento de padrões ( <i>standards</i> ), para mensuração do impacto das atividades desenvolvidas e avaliação da relação custo x benefício	Sim	Sim	Sim
e.3 – Desenvolvimento de atividades econômicas (lojas de comércio solidário, exportação, microcrédito, turismo, etc.), com perspectivas de retorno financeiro (lucro)	Sim	Não	Sim
e.4 – Enfoque mais pragmático e empresarial para o trabalho de defesa dos direitos humanos ( <i>advocacy</i> )	Não	Não	Não
e.5 – Participação em concorrências para prestação de serviços públicos	Sim	Não	Não
<b>f. Gerenciamento</b>			
f.1 – Definição estratégica do foco de atuação (nichos de mercado), clientela, competências essenciais e vantagens competitivas	Sim	Sim	Sim
f.2 – Adoção das técnicas de gestão empresarial (planejamento estratégico, qualidade total, <i>benchmarking</i> , <i>downsizing</i> , reengenharia, <i>learning organization</i> , etc.)	Sim	Sim	Sim
<b>g. Área de relacionamentos externos</b>			
g.1 – Investimento na formação de uma imagem pública, com o uso de estratégias de marketing corporativo ( estilização da logomarca, exposição na mídia – <i>high profile</i> , <i>homepage</i> na <i>Internet</i> , profissionalização da comunicação, <i>endomarketing</i> , etc.)	Sim	Sim	Sim
g.2 – Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs	Sim	Sim	Sim
<b>h. Área tecnológica</b>			
h.1 – Intensificação do uso de modernas tecnologias de informação (comunicação eletrônica, redes de computadores, sistemas de gerenciamento de bancos de dados, <i>Internet</i> , escritório virtual, etc.)	Sim	Sim	Sim
h.2 – Substituição de tarefas manuais por processos informatizados, com aumento na velocidade, controle e fluxo das informações	Sim	Sim	Sim

Para facilitar a compreensão e complementar a análise dos dados, a seguir consta Tabela 4.1 com uma visão sintética das informações contidas no Quadro 4.1.

**Tabela 4.1 Ocorrência dos Ajustes Organizacionais nas ONGIs – visão sintética**

Por conjuntos	N.º de Ocorrências	% de Ocorrências	Acumulado	Acumulado %
03 ONGIs	17	68%	17	68%
02 ONGIs	4	16%	21	84%
01 ONGI	3	12%	24	96%
Nenhuma ONGI	1	4%	25	100%

De acordo com os dados contidos na Tabela 4.1 pode-se verificar que 21 dos 25 Ajustes Organizacionais relacionados ocorreram em pelo menos duas dentre as três ONGIs pesquisadas. Este resultado demonstra a significância do fenômeno da ocorrência dos Ajustes Organizacionais, baseados nas modernas práticas administrativas próprias das empresas lucrativas para o contexto institucional das Organizações Não-governamentais Internacionais pesquisadas.

O Quadro 4.1 revela que apenas uma ONGI (ONGI-2) sofreu menos Ajustes Organizacionais, com 17 respostas afirmativas entre as 25 ocorrências possíveis. Embora o número de ocorrência dos ajustes tenha sido bem inferior às demais (ONGI-1 = 24 de 25; ONG-3 = 21 de 25), analisando-se a Tabela por áreas de Ajuste Organizacional, se pode observar que nas áreas relacionadas à estrutura organizacional, ao gerenciamento, aos relacionamentos externos e à tecnologia, os números de ocorrência da ONG-2 foram exatamente iguais às demais ONGIs participantes da pesquisa. Mesmo as áreas financeira e de recursos humanos apresentaram resultados semelhantes às ONGI-1 e ONGI-3. Essa constatação evidencia que os Ajustes Organizacionais também têm sido significativos na estrutura organizacional e atividades meio da organização pesquisada, apenas não sendo tão evidentes na atividade fim da organização e na sua forma de governo. Uma explicação

possível para esta constatação é que as respostas podem se referir mais especificamente ao contexto de atuação da ONGI-2 em nível nacional ou regional, não refletindo as mudanças ocorridas no plano global da instituição. Tal análise está referendada na entrevista com o informante-chave, na qual as respostas e comentários fizeram maior referência aos acontecimentos em nível de Brasil e América Latina.

No caso da ONGI-1, com 24 respostas afirmativas entre as 25 ocorrências possíveis e da ONGI-3, com 21 respostas afirmativas entre as 25 ocorrências possíveis, foi evidenciado que têm passado por fortes Ajustes Organizacionais, em todas as áreas específicas da instituição. A diferença entre elas está também localizada em itens da pesquisa relacionados com ajustes ocorridos em nível local. Daí se conclui que em nível internacional, os Ajustes Organizacionais foram marcantes para as três ONGIs envolvidas nesta etapa inicial da pesquisa.

No Quadro 4.1 se pode perceber que o ajuste – enfoque mais pragmático e empresarial para o trabalho de defesa dos direitos humanos, não foi citado por nenhuma das ONGIs. De acordo com o critério da pesquisa, deveriam ser considerados para análise, na etapa inicial, os ajustes relevantes pelo menos para uma das ONGIs. Decidiu-se porém, pela permanência do ajuste, possibilitando a sua verificação na segunda etapa com uma amostra ampliada, tendo em vista que foram encontradas pistas de sua existência em outras Organizações Não-governamentais, a partir da análise documental realizada.

## 4.2 Segunda etapa da coleta de dados com base na amostra ampliada

A segunda etapa da coleta de dados ocorreu com uma amostra ampliada, composta por sete ONGIs, obedecendo à mesma tipologia proposta por Carvalho (1997, p. 198).

Conforme explicado no item 3.4.1, foram utilizadas duas matrizes de análise, as quais foram aplicadas com os dirigentes das ONGIs pesquisadas. Na tabulação e análise dos dados, as matrizes foram consolidadas em três etapas: geral, por peculiaridade e ordenada. A análise a seguir, foi combinada com informações coletadas durante entrevista com informantes-chave, dados da análise documental, e opinião de especialistas no assunto.

### 4.2.1 Análise dos dados – consolidação geral

Nesta primeira etapa da análise, a mais importante, será observada a ocorrência dos descritores de reflexos dos Ajustes Organizacionais, em relação às Referências Institucionais Originais das ONGIs estudadas.

**Tabela 4.2 Ocorrência de descritores dos reflexos de Ajustes Organizacionais – amostra ampliada**

Descritor do Reflexo Percebido	N.º de Ocorrências	% de Ocorrências
Permanência inalterada da referência original	17	34%
Alteração conceitual da referência original	23	46%
Abandono da referência original	4	8%
Diminuição da importância da referência original	6	12
Crise institucional interna	0	0%
<b>Total de ocorrências</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

De acordo com a Tabela acima, observa-se que, a partir da vivência dos Ajustes Organizacionais ocorridos nos últimos anos, o descritor de reflexos Alterações

Conceituais foi o que mais ocorreu com 23 entre as 50 indicações possíveis. Caso se acrescentem dois outros descritores, Abandono da Referência e Diminuição da Importância, que de alguma forma também provocaram alterações na condição inicial da Referência Institucional Original, se atingirá a marca de 33 constatações (66%) de reflexos de mudança nas referências originais, provocadas pelos Ajustes Organizacionais. Daí se conclui que os descritores de reflexos que se referem à mudança no Caráter Institucional Original das ONGIs estudadas foram os mais relevantes. Esta informação está em consonância com os resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa, onde foi atestado pelos respondentes que 84% dos Ajustes Organizacionais descritos provocaram mudança nas ONGIs. Desta forma, fica evidenciada a influência dos Ajustes Organizacionais nas orientações originais institucionais das ONGIs pesquisadas.

Em seguida, para avaliar o impacto das mudanças sobre as Referências Institucionais Originais foi feita uma relação entre elas na Tabela 4.3, que apresenta as indicações ou reconhecimentos daquele fato pelos respondentes.

**Tabela 4.3 Impacto das mudanças sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs**

REFLEXOS PERCEBIDOS	Permanência Inalterada	Alteração Conceitual	Abandono da Referência	Diminuição da Importância	Crise institucional Interna
<b>REFERÊNCIAS ORIGINAIS</b>					
Orientações Ideológicas	1	5		1	
Orientações Religiosas	1			2	
Idéias desenvolvimentistas	3	4			
Voluntariado	2	2			
Informalidade da ação			4		
Independência em relação ao Estado	3	2		1	
Independência em relação ao mercado	4	3			
Igualdade & gestão democrática	1	4		1	
Caráter reivindicativo e denunciador	2	3		1	

Número máximo de indicações possíveis por referência original: 07

Analisou-se a seguir as Referências Institucionais Originais que mais sofreram **Alteração Conceitual**.

a) as Orientações Ideológicas com 5 das 7 respostas. Somando-se à **Diminuição da Importância** da referência original, observa-se que apenas uma das ONGIs pesquisadas, no caso, a ONGI-3, as orientações ideológicas permanecem inalteradas. No entanto, analisando o caso, a resposta registrada na matriz de análise I, referente a este item, não confere com as informações obtidas durante a entrevista (1ª etapa da pesquisa) e a análise documental, refletindo, provavelmente, a opinião individual do informante<sup>12</sup>. O depoimento de um dos especialistas consultados revela a transição ideológica por que passaram as ONGIs, nestas últimas décadas:

“As orientações ideológicas das Organizações Não-governamentais Internacionais eram baseadas na social-democracia. No contato com a realidade do terceiro mundo, ocorre o primeiro choque – o ideológico. Antes mesmo de se recuperar deste choque, as ONGIs se deparam com a realidade de mercado, e então ocorre o segundo choque – o mercadológico” (Eduardo Nunes, entrevista ao autor).

De fato, se for considerado que as idéias contidas no *welfare state* e no marxismo perderam força a partir dos anos 90, e que a tendência dominante é o neoliberalismo, pode-se admitir que realmente as ONGIs sofreram fortes transformações nas suas orientações ideológicas, tendo em vista que as idéias neoliberais têm exercido forte influência sobre a ação das ONGIs.

b) a Igualdade e Gestão Democrática com 4 das 6 respostas. De forma semelhante, adicionando-se à **Alteração Conceitual** a **Diminuição da Importância**, pode-se observar que praticamente todas as ONGIs pesquisadas sofreram impacto de

mudança nesta referência original. A informação coincide com os dados contidos na Tabela 4.4, onde 41% das respostas indicaram que o referencial original Igualdade e Gestão Democrática foi o mais influenciado pelos Ajustes Organizacionais. Também as entrevistas realizadas e a análise documental evidenciam um processo administrativo mais hierarquizado, cujas decisões estratégicas são tomadas mais no topo da organização. Corroborando as conclusões deste parágrafo está o depoimento do informante-chave da ONGI-1: “...embora mantendo valores e princípios, a maneira de gestão das ONGIs incorpora valores que tem a ver com discussões que ocorrem no mundo da mídia, dos governos e dos negócios” (S.J.M.S., entrevista ao autor).

c) as Idéias Desenvolvimentistas, com 4 das 7 respostas. Neste item não houve dispersão de dados, sendo as outras 3 respostas referente à permanência inalterada da referência. Não há uma tendência definida de mudança na referência original Idéias Desenvolvimentistas. Agregando as informações da entrevista e da análise documental, pode-se perceber que não houve mudanças significativas no discurso institucional com relação às idéias desenvolvimentistas, embora a prática organizacional já demonstre alterações na abordagem desenvolvimentista. Antes, a concepção de desenvolvimento transformador era mais baseada nas mudanças sociais e políticas, ao passo que atualmente a ênfase dada é na transformação através das forças do mercado. É o que se confirma por um dos documentos institucionais analisados:

“Os anos 90 assistiram ao predomínio de um modelo de desenvolvimento econômico e social por todo o mundo, que encara e promove as forças do mercado como a resposta à redução da pobreza e dos problemas sociais em âmbito nacional, regional e mundial” (ONGI-2, 1997. p.3)

A Informalidade da Ação foi considerada uma referência original **abandonada** por todos aqueles que responderam ao item. Isso evidencia que as

---

<sup>12</sup> A segunda etapa da pesquisa com a ONGI-3 (preenchimento da matriz) não foi realizada com o mesmo informante-chave da

mudanças institucionais constituem-se em eixos condutores de um processo de institucionalização das ONGIs, conforme afirma Carvalho (1997, p.40), onde a informalidade cede lugar ao profissionalismo e à eficácia organizacional.

A referência original relacionada à Independência em Relação ao Mercado foi considerada como inalterada em 4 das 7 respostas, embora para as outras 3 esta referência tenha sofrido alteração conceitual. Mesmo havendo um número maior de respostas que consideraram esta referência inalterada, há nas entrevistas traços de uma tendência a maior envolvimento com o mercado. Por exemplo, o informante-chave da ONGI-3 afirma que: “quando falamos de profissionalização estamos nos referindo ao mundo do *business*, entrando nas Organizações Não-governamentais” (J.S.P., entrevista ao autor). O fator decisivo nesta aproximação com o mercado pode ser a dependência financeira, conforme afirma ainda o informante-chave da ONGI-3:

“Eu acho que tem uma questão de sobrevivência. Se você quer permanecer no mercado do *development business*, você tem que rever a sua maneira de trabalhar. Agora o problema é se para fazer isso você vai vender a sua alma” (J.S.P., entrevista ao autor).

Duas medidas para arrecadação de fundos, contidas em um dos documentos estratégicos da ONGI-3 evidenciam claramente a inserção no mercado:

- a) “aumento da lucratividade das lojas da [ONGI-3] em um mercado profissional e competitivo;
- b) garantir a estabilidade futura de seus negócios através de medidas que priorizem a inovação com novos empreendimentos comerciais” (ONGI-3. 1998. p.12).

Ao mesmo tempo que as ONGIs se aproximam das empresas lucrativas, persistem os receios da desfiguração do caráter original. A ONGI-1, a qual demonstra ser uma das ONGIs pesquisadas que mais tem se aproximado do mercado, elaborou um

guia de orientações éticas internacionais sobre envolvimento com grandes corporações transnacionais, onde tal preocupação surge como desafio:

“A [ONGI-1] está ciente que o envolvimento com TNCs (*Transnational Corporations*) cria um desafio ético complexo. Por um lado, nós estamos atentos que as TNCs representam uma oportunidade significativa para melhorar a vida dos pobres, pela prática social responsável e pela habilidade delas em prover recursos para apoiar níveis relevantes de ajuda ao desenvolvimento. Por outro lado, a missão das TNCs e a missão da ONGI-1 não são a mesma. É amplamente aceito que as práticas e políticas das TNCs em relação aos pobres são desiguais” (ONGI-1. 2000. p.1).

Todas estas transformações que vêm ocorrendo nas Referências Institucionais Originais das ONGIs apresentam como principal propulsor de mudança os Ajustes Organizacionais que têm ocorrido, principalmente na última década. O depoimento da informante-chave da ONGI-2 confirma isso: “as mudanças foram provocadas na tentativa de se adaptar a uma nova ordem internacional, que exige muito mais flexibilidade, estruturas mais leves com menores custos operacionais” (E.F.S., entrevista ao autor).

#### **4.2.1.1 Análise da influência dos Ajustes Organizacionais sobre as Referências Institucionais Originais**

O item anterior mostrou que os Ajustes Organizacionais, de forma geral, provocaram reflexos de mudança sobre as Referências Institucionais Originais, em menor ou maior proporção de acordo com a sua importância no contexto das organizações não governamentais. Agora, a Tabela 4.4 identifica o reconhecimento ou indicação pelos sete respondentes, da influência de cada um dos Ajustes Organizacionais (variáveis independentes) nas Referências Institucionais Originais (variáveis dependentes). A inversão da Tabela (variáveis dependentes na vertical e

variáveis independentes na horizontal) foi necessária para facilitar a apresentação dos dados, tendo em vista o grande número de Ajustes Organizacionais verificados.

Tabela 4.4 Influência dos Ajustes Organizacionais sobre as Referências Institucionais Originais das Sete ONGs

AJUSTES ORGANIZACIONAIS	REFERÊNCIAS ORIGINAIS												TOTAL	% sobre nº máximo de indicações possíveis					
	Orientações Ideológicas	Orientações Religiosas	Idéias Desenvolvimentistas	Voluntariado	Informalidade da ação	Independência em relação ao Estado	Independência em relação ao mercado	Igualdade e gestão democrática	Caráter reivindicativo e denunciador										
1. Maior dependência de recursos governamentais e privados	1	1	1	1	4	3	2	1	3									17	27%
2. Participação no mercado financeiro	1		1		1	1	1	2										7	11%
3. Início da captação de recursos nos países onde tradicionalmente apenas se financiava projetos	1		1		1	2	1	3										9	14%
4. Adaptação dos programas desenvolvidos às exigências dos financiadores	2	1	3	1	4	2	2	3										18	29%
5. Diminuição do número de projetos financiados, com a concentração de recursos em áreas geográficas e temáticas definidas	3		4	1	4			2	2									16	25%
6. Redução do quadro de pessoal remunerado	1	1		2	3			3	2									12	19%
7. Formação de equipes interdisciplinares profissionalizadas, com redução da participação dos voluntários			2	4	4	1		3	1									15	24%
8. Diminuição dos níveis hierárquicos, com redução dos níveis de gerência e agrupamento de funções	2	1		2	2			5	1									13	21%
9. Uso de sistemas de premiação, remuneração variável e gerenciamento do desempenho profissional					1			3										4	6%
10. Nacionalização dos escritórios, com a formação de conselhos deliberativos locais	2	1	1			1												5	8%
11. Enfraquecimento do poder central (sede) em relação aos escritórios localizados em outros países	2	2	3	1	2			2										12	19%
12. Criação de centros de gerenciamento regional	2	1	4	3	2			5										17	27%
13. Redução do tamanho da estrutura organizacional com fechamento de escritórios, atuação em redes, racionalização dos custos operacionais	3	2	2	4	2			3	4	4								24	38%
14. Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos com vistas ao alcance dos resultados propostos	4	2	4	1	2	2		4	4	1								24	38%
15. Adoção de instrumentos para mensuração do impacto das atividades desenvolvidas e avaliação da relação custo x benefício	2	1	3	2	4			3	3	1								19	30%
16. Desenvolvimento de atividades econômicas com perspectivas de retorno financeiro (lucro)	4	1	3	1	2	2		5	2	2								22	35%
17. Enfoque mais pragmático e empresarial para a defesa de direitos humanos		1	2			2		1		1								7	11%
18. Participação em concorrências para prestação de serviços públicos	1		2	1	1	2		2	1	2								12	19%
19. Definição estratégica do foco de atuação (nichos de mercados, clientela, competências essenciais e vantagens competitivas)	5	2	4	2	3	2		3	3	2								26	41%
20. Adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas	5	1	4	2	5	2		3	6	1								29	46%
21. Investimento na formação de uma imagem pública, com o uso de estratégias de marketing corporativo	5		3	1	2	1		3	2	1								18	29%
22. Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público privado e com outras ONGs	6	3	4	1	2	4		3	3	5								31	49%
23. Intensificação do uso de modernas tecnologias de informação	3	1	2	1	4	2		2	5	3								23	37%
24. Substituição das tarefas manuais por processos automatizados, com aumento da velocidade, controle e fluxo de informações	3	1	2	1	4	1		2	4	1								19	30%
<b>TOTAL / % sobre nº máximo de indicações possíveis</b>	<b>58</b>	<b>34%</b>	<b>23</b>	<b>14%</b>	<b>55</b>	<b>33%</b>	<b>32</b>	<b>19%</b>	<b>59</b>	<b>35%</b>	<b>30</b>	<b>18%</b>	<b>40</b>	<b>24%</b>	<b>69</b>	<b>41%</b>	<b>33</b>	<b>20%</b>	

Analisando a Tabela 4.4, foram relacionadas abaixo, as quatro Referências Institucionais Originais que mais sofreram reflexos dos Ajustes Organizacionais. Da mesma forma procurou-se identificar quais os Ajustes Organizacionais mais significativos para cada uma destas quatro Referências Institucionais Originais.

a) Referência Institucional Original: Igualdade e Gestão Democrática. Esta referência obteve 69 (41%) de 168 indicações possíveis sobre a influência dos Ajustes Organizacionais. Este dado confirma a análise da Tabela 4.3 onde 4 das 6 respostas indicaram que ocorreu alteração conceitual nesta referência. Apresentando parte da Tabela 4.4, a Tabela 4.5 destaca os Ajustes Organizacionais mais significativos.

**Tabela 4.5 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Igualdade e Gestão Democrática**

AJUSTES ORGANIZACIONAIS	Nº DE RESPOSTAS
Adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas	6 dentre 7 possíveis
Diminuição dos níveis hierárquicos, com redução dos níveis de gerência e agrupamento de funções	5 dentre 7 possíveis
Criação de centros de gerenciamento regional	5 dentre 7 possíveis
Intensificação do uso de modernas tecnologias de informação	5 dentre 7 possíveis
Redução do tamanho da estrutura organizacional com fechamento de escritórios, atuação em redes e racionalização dos custos operacionais	5 dentre 7 possíveis
Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos com vistas ao alcance dos resultados propostos	4 dentre 7 possíveis
Substituição das tarefas manuais por processos automatizados, com aumento da velocidade, controle e fluxo de informação	4 dentre 7 possíveis

A natureza dos Ajustes Organizacionais relacionados acima, revela que todos dizem respeito às estratégias administrativas e ao maior uso da tecnologia da informação. Pode-se concluir que à medida que se incorporam modelos gerenciais e se intensifica o uso da tecnologia da informação, diminui a participação e a gestão democrática. Um dos documentos institucionais da ONGI-3, afirma que:

“No início dos anos 90, a [ONGI-3] “racionalizou” sua organização formal e – alguns podem argumentar, tardiamente – introduziu virtudes tradicionais do gerenciamento para estabelecer um gerenciamento corporativo mais eficiente e clarificar linhas de tomada de decisão e responsabilização” (ONGI-3. 1998. p.147).

Representante da ONGI-3, entrevistado, admite que o processo mais amplo de participação chega a ser “frustante”, pois o tamanho do Conselho de Administração, bem como a escolha dos membros por critério de representatividade, torna o processo de tomada de decisão demorado e pouco eficaz em responder às demandas institucionais. Assim, a ONGI-3 toma duas importantes medidas as quais evidenciam uma redução no processo de participação e gestão democrática:

- a) reduzir o tamanho do Conselho de 24 para 8 membros;
- b) escolher seus membros a partir das “competências comportamentais” dos mesmos, sem considerar uma habilidade específica ou mesmo a representatividade de um dos grupos de *stakeholders*.

Mesmo no caso dos funcionários remunerados, onde a participação nos processos de gestão administrativa era bastante ampla, atualmente o envolvimento deles com o processo de tomada de decisão segue normas e procedimentos previamente definidos, condicionado à posição hierárquica e ao nível de responsabilidade que detém, bem como ao tipo de atividade em que está inserido. Desta forma fica comprovado que os Ajustes Organizacionais ocorridos, principalmente aqueles relacionados à administração organizacional e ao uso da tecnologia da informação, tiveram grande influência de redução na igualdade e gestão democrática nas ONGIs pesquisadas.

b) Referência Institucional Original: Informalidade da Ação. Esta referência obteve 59 (35%) de 168 indicações possíveis (Tabela 4.4). Os Ajustes Organizacionais mais significativos neste caso estão detalhados na Tabela 4.6.

**Tabela 4.6 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Informalidade da Ação**

AJUSTES ORGANIZACIONAIS	Nº DE RESPOSTAS
Adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas	5 dentre 7 possíveis
Maior dependência de recursos governamentais e privados	4 dentre 7 possíveis
Adaptação dos programas desenvolvidos às exigências dos financiadores	4 dentre 7 possíveis
Diminuição do número de projetos financiados, com a concentração de recursos em áreas geográficas e temáticas definidas	4 dentre 7 possíveis
Formação de equipes interdisciplinares profissionalizadas, com redução da participação de voluntários	4 dentre 7 possíveis
Adoção de instrumentos para mensuração do impacto das atividades desenvolvidas e avaliação da relação custo x benefício	4 dentre 7 possíveis
Intensificação do uso de modernas tecnologias de informação	4 dentre 7 possíveis
Substituição das tarefas manuais por processos automatizados, com aumento da velocidade, controle e fluxo de informação	4 dentre 7 possíveis

Os Ajustes Organizacionais descritos acima apontam para uma profissionalização da estrutura organizacional das ONGIs, provocando conseqüentemente o abandono da Referência Institucional Original – informalidade da ação, conforme foi indicado anteriormente na Tabela 4.3. Todos os ajustes citados estão relacionados principalmente à preocupação de responder eficazmente aos critérios e condições estabelecidas pelos financiadores. Com a evolução das finanças internacionais, as ONGIs tiveram que desenvolver sistemas financeiros complexos, deixando de lado procedimentos pouco profissionais.

É provável que esta referência original tenha sido uma das primeiras a ser abandonada pelas ONGIs, a partir do momento que as mesmas passaram a sofrer fortes pressões de mudança do macro-contexto mundial, onde a concorrência pelos recursos e doações exige das ONGIs uma eficácia maior nos programas desenvolvidos e uma racionalidade na aplicação dos recursos financeiros, humanos e materiais. Um dos especialistas consultados confirma essa tendência de profissionalização nas ONGIs, ao afirmar que: “o próprio processo de institucionalização das ONGs provocou a discussão

sobre a melhor forma de organizar a ONG conforme sua missão, suas potencialidades e peculiaridades” (Cesar Calônio, entrevista ao autor).

a) Referência Institucional Original: Orientações Ideológicas. Esta referência obteve 58 (34%) de 168 indicações positivas possíveis. Os Ajustes Organizacionais mais significativos que integram estes números estão detalhados na Tabela 4.7.

**Tabela 4.7 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Orientações Ideológicas**

AJUSTES ORGANIZACIONAIS	Nº DE RESPOSTAS
Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs	6 dentre 7 possíveis
Definição estratégica do foco de atuação: nichos de mercado, clientelas, competências essenciais e vantagens competitivas	5 dentre 7 possíveis
Adoção das técnicas de gestão empresarial próprias de empresas lucrativas	5 dentre 7 possíveis
Investimento na formação de uma imagem pública, com o uso de estratégias de marketing corporativo	5 dentre 7 possíveis

A Tabela 4.7 acima, ressalta o envolvimento das ONGs com os setores público, privado e com outras ONGs, como o principal fator de influência para as orientações ideológicas. A aproximação principalmente com o mercado e o Estado, bem como as exigências que estes setores fazem para as ONGs, têm provocado profundas alterações ideológicas nas mesmas. Um dos especialistas consultados afirma que:

“As ONGs surgiram como contestação (papel não funcional) ao *modus operandi* do Estado e empresas. Hoje elas estão se tornando funcionais, a partir do que o Estado e sociedade exigem delas. O que é exigido hoje é muito diferente do que se exigia há 20 anos atrás”( Eduardo Nunes, entrevista ao autor).

Neste contexto, os demais Ajustes Organizacionais citados na Tabela 4.7, podem ser considerados como implicações do envolvimento com o Estado e o mercado. Se no mundo atual, a ideologia que prevalece é o pensamento único "do mercado superando o bem comum" (Tenório, 1999, p.94), as ONGs de certa forma estão

reproduzindo esta ideologia na sua forma de ser e de agir. Corroborando esta afirmação, um dos especialistas consultado (Eduardo Nunes, entrevista ao autor) afirma que após sofrer o choque ideológico, na aproximação com os países do Terceiro Mundo, as ONGIs sofrem novo choque – o mercadológico, ao aproximarem-se do mercado. Assim elas sofrem novos Ajustes Organizacionais, na busca de se tornarem mais competitivas e atraentes para os financiadores e sociedade em geral.

d) Referência Institucional Original: Idéias Desenvolvimentistas. Ocorreram 55 (33%) de 168 indicações positivas possíveis. Os Ajustes Organizacionais mais significativos, em que se desdobraram tais dados, estão na Tabela 4.8.

**Tabela 4.8 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – idéias desenvolvimentistas**

AJUSTES ORGANIZACIONAIS	Nº DE RESPOSTAS
Diminuição do número de projetos financiados, com a concentração de recursos em áreas geográficas e temáticas definidas	4 dentre 7 possíveis
Criação de centros de gerenciamento regional	4 dentre 7 possíveis
Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos com vistas ao alcance dos resultados propostos	4 dentre 7 possíveis
Definição estratégica do foco de atuação: nichos de mercado, clientela, competências essenciais e vantagens competitivas	4 dentre 7 possíveis
Adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas	4 dentre 7 possíveis

Observando a Tabela 4.8 pode-se concluir que os Ajustes Organizacionais que influenciaram as idéias desenvolvimentistas das ONGIs também decorrem da atual visão mercadológica presente em sua forma de ser e agir. A concepção anterior da transformação social tem sido substituída aos poucos pelo caráter de prestação de serviços, a partir da redução do tamanho e papel do Estado de executar as políticas públicas. Um dos documentos institucionais, descreve esta constatação:

“ONGs de todo o tipo são cada vez mais solicitadas a se tornarem “fornecedores” para a apresentação de pacotes *standards* de bens e serviços, especificados cada vez mais com detalhes por governos ou pelos doadores” (ONGI-2. 1997. p.5).

Ao invés de buscarem uma transformação social e política das estruturas da sociedade, as ONGIs tornaram-se mais pragmáticas no desenvolvimento de seus programas, procurando fazer com que os pobres e excluídos com quem elas trabalham pudessem sobreviver de forma mais digna no sistema político e econômico vigente, sem maiores preocupações com a alteração estrutural dos mesmos.

#### 4.2.1.2 Análise por área de Ajuste Organizacional

Utilizando as oito áreas de Ajuste Organizacional (financeira, recursos humanos, governabilidade, estrutura organizacional, atividade fim, gerenciamento, relações externas e tecnologia) referidas no item 3.3.1.b, foi elaborada a Tabela 4.9 que indica a relação de influência das áreas de Ajuste Organizacional com as Referências Institucionais Originais.

**Tabela 4.9 Impacto de cada área de Ajuste Organizacional sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs**

ÁREA DE AJUSTE ORGANIZACIONAL / REFERÊNCIAS ORIGINAIS	Financeira	Recursos Humanos	Governabilidade	Estrutura Organizacional	Atividade Fim	Gerenciamento	Relações Externas	Tecnologia
Orientações Ideológicas	1,6	0,75	2	3	2,2	5	5,5	3
Orientações Religiosas	0,4	0,5	1,3	2	1	1,5	1,5	1
Idéias desenvolvimentistas	2	0,5	2,7	2	2,8	4	3,5	2
Voluntariado	0,6	2	1,3	4	1	2	1	1
Informalidade da ação	2,8	2,5	1,3	2	1,8	4	2	4
Independência em relação ao Estado	1,6	0,25	0,3	0	1,6	2	2,5	1,5
Independência em relação ao mercado	1,2	0	0	3	3	3	3	2
Igualdade & gestão democrática	2,2	3,5	2,3	4	2	4,5	2,5	4,5
Caráter reivindicativo e denunciador	1	1	0	4	1,4	1,5	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>13,4</b>	<b>11,0</b>	<b>11,3</b>	<b>24,0</b>	<b>16,8</b>	<b>27,5</b>	<b>24,5</b>	<b>21,0</b>

Obs.: Resultado Normalizado<sup>13</sup>. Pontuação máxima possível: 7 pontos por Referência Original x área de Ajuste Organizacional.

<sup>13</sup> Os itens de Ajustes Organizacionais sobre os quais os respondentes se pronunciaram não são numericamente iguais entre as 8 áreas. Portanto, para evitar uma interpretação equivocada do número de indicações positivas para cada uma das áreas, procedeu-se à normalização das mesmas em função do número de Ajustes possíveis por área (Resultado Normalizado = N° de Indicações Positivas / N° de Indicações Possíveis por Área).

A normalização dos resultados obtidos na Tabela 4.9 permitiu uma verificação mais acurada do grau de importância relativa de cada área de Ajuste Organizacional, uma vez que os dados foram nivelados numa mesma ordem de grandeza.

Ao analisar a Tabela 4.9 pode-se observar que as principais áreas de Ajuste Organizacional que influenciaram as Referências Institucionais Originais das ONGIs foram:

a) área de ajuste: gerenciamento. Esta foi a área de maior influência para todas as Referências Institucionais Originais, com maior relevância percebida para:

a.1 referência original: Orientações Ideológicas;

a.2 referência original: Igualdade e Gestão Democrática;

a.3 referência original: Idéias Desenvolvimentistas;

a.4 referência original: Informalidade da Ação;

Tal constatação confirma as análises realizadas anteriormente, onde se evidenciou que o gerenciamento das ONGIs, baseado nas modernas práticas próprias das empresas lucrativas, exerceu forte influência em seu caráter original. Ao observar mais especificamente as Referências Institucionais Originais mais influenciadas pode-se identificar que foram impactadas principalmente as concepções institucionais (ideologias e idéias desenvolvimentistas) e a *praxis* das ONGIs (igualdade e gestão democrática, e informalidade da ação). O gerenciamento, como uma ferramenta administrativa, não existe desvinculado de uma ideologia, nesse caso, a ideologia do mercado. Assim, as ONGIs, ao adotarem as modernas práticas administrativas próprias das empresas lucrativas, assimilam também o seu viés ideológico. A opinião do informante-chave da ONGI-1 revela bem esta situação vivida pelas ONGIs:

“A cor mais ideológica no modo de ser das ONGIs, isso não existe mais com tanta intensidade, muito embora valores e princípios sejam mantidos.

A discussão do marco legal do terceiro setor está colocando outros atores na discussão. Significa que embora mantendo valores e princípios, a maneira de gestão das ONGIs incorpora valores que tem a ver com discussões que ocorrem no mundo da mídia, dos governos e dos negócios”(S.J.M.S., entrevista ao autor)

b) área de ajuste: relações externas. Além do impacto nas Orientações Ideológicas e Idéias Desenvolvimentistas, o estabelecimento de alianças estratégicas com governo, empresas lucrativas e outras ONGs, trouxe também implicações para duas outras Referências Institucionais Originais das ONGIs: Independência em Relação ao Mercado e Caráter Reivindicativo e Denunciador. Ao se aproximarem do mercado, as ONGIs diminuem sua independência, principalmente financeira, por se condicionarem às regras e exigências que são impostas pelo sistema econômico. Ao mesmo tempo, seu caráter reivindicativo e denunciador cede lugar ao *ethos* da prestação de serviços. Em entrevista ao autor, o informante-chave, J.S.P. afirmou que o aumento da dependência financeira diminui a autonomia da ONGI. Significa que quanto mais ela depender de uma única fonte de recursos, mais sua autonomia estará comprometida. Ao aumentar a dependência econômica, a tendência é que a postura mais agressiva seja substituída. J.S.P. afirma ainda que o nível de dependência financeira e organizacional influenciam na postura reivindicativa das ONGIs. Para ele não dá mais para se ter uma postura “do contra tudo”, há que se fazer parcerias, mas com cuidado.

c) área de ajuste: estrutura organizacional. A redução do tamanho da estrutura organizacional bem como sua institucionalização, implicaram em mudanças nas Referências Institucionais Originais: Igualdade e Gestão Democrática, Voluntariado e Caráter Reivindicativo e Denunciador. A referência, Igualdade e Gestão Democrática, foi mais influenciada pela redução do tamanho da estrutura organizacional. É sabido

que processos de *downsizing* requerem posturas decisórias mais centralizadoras, não havendo espaço para processos participativos de tomada de decisão.

A profissionalização da estrutura organizacional fez com que a participação dos voluntários fosse condicionada a áreas específicas da organização, sendo desenvolvidas estratégias de gerenciamento do voluntariado, além do que as exigências para sua aceitação tornaram-se bem maiores. Todas as ONGIs pesquisadas admitem a importância do voluntariado no cumprimento de sua missão institucional. No entanto, os critérios e requerimentos para adesão do voluntariado estão cada vez mais exigentes, como no caso da ONGI-3, a qual estabelece que os benefícios deverão ser maiores que os custos; os voluntários deverão ser consistentes com as necessidades de profissionalização; eles deverão estar em sintonia com os valores e crenças da ONGI-3; deverão reforçar a imagem pública da ONGI-3 e ser estritamente voluntários no sentido legal (ONGI-3. 1998. p.121).

d) área de ajuste: tecnologia. O uso intenso de tecnologia de informações provocou mudanças principalmente nas Referências Institucionais Originais: Igualdade e Gestão Democrática e Informalidade da Ação. À medida que as ONGIs intensificaram o uso da tecnologia sua estrutura se tornou mais profissionalizada, diminuindo assim a informalidade dos processos desenvolvidos. A prova desta afirmação está na Tabela 4.9, onde a referência original – informalidade da ação sofreu maior influência das áreas de Ajuste Organizacional: gerenciamento e tecnologia.

Embora a tecnologia facilite o acesso às informações, aumenta, em contrapartida, os mecanismos de controle, fazendo com que o processo de tomada de decisão seja mais hierarquizado. Assim, o caráter mais democrático e participativo das

ONGIs é alterado, onde a participação está condicionada a processos e espaços institucionais previamente definidos.

## 4.2.2 Análise dos dados – peculiaridades

Dentre as sete ONGIs pesquisadas, foram identificados dois subgrupos, considerando as peculiaridades inerentes a eles. São os subgrupos:

a) de origem religiosa, composto pelas ONGI-1, ONGI-5, ONGI-6 e ONGI-7;

b) com forte ênfase no voluntariado, composto pelas ONGI-4 e ONGI-5.

Baseada nessa subdivisão foram realizadas análises dos dados considerados significativos e distintos das demais ONGIs pesquisadas.

### 4.2.2.1 Análise dos dados das ONGIs de origem religiosa

Na Tabela 4.10, a seguir, os dados das ONGIs de origem religiosa (Subgrupo I) foram comparados com os dados das ONGIs de origem não religiosa (Subgrupo II).

**Tabela 4.10 Referências Institucionais Originais que sofreram mais influência – comparativo entre os subgrupos I e II.**

Referências mais influenciadas SUBGRUPO (1)	Referências mais influenciadas SUBGRUPO (2)
Orientações Ideológicas – 40%	Igualdade e gestão democrática – 72%
Idéias desenvolvimentistas – 37%	Informalidade da ação – 40%
Igualdade e gestão democrática – 33%	Orientações ideológicas – 26%
Informalidade da ação – 31 %	Idéias desenvolvimentistas – 26%

A primeira observação a se fazer na análise da Tabela acima é que ambos os grupos apresentaram as mesmas Referências Institucionais Originais como sendo as mais influenciadas pelos Ajustes Organizacionais ocorridos. Tal resultado corrobora a análise realizada a partir da consolidação geral dos dados. No entanto, na comparação entre os 2 resultados se pode observar que o Subgrupo I, composto pelas ONGIs de origem religiosa, foi mais influenciado no campo das Referências Institucionais Originais relacionadas ao aspecto ideológico da organização, ao passo que o Subgrupo II, composto pelas ONGIs de origem não religiosa, mostrou sentir mais influência no campo administrativo e da estrutura organizacional. Em entrevista ao autor, Eduardo Nunes, um dos especialistas consultados, explica que a razão da diferença pode estar na origem e formato organizacionais de ambos os Subgrupos:

a) as ONGIs de origem religiosa sofreram influência do formato eclesiástico na sua formação, que se caracterizava por uma hierarquia simples, mas rígida, preocupada mais com a identificação ideológica do que profissional;

b) as ONGIs de origem não religiosa sofreram influência do formato governamental europeu, refletindo níveis hierárquicos e tendência maior para o profissionalismo.

A partir desta explicação pode-se concluir que as ONGIs de origem religiosa, por apresentarem na sua origem um viés ideológico mais arraigado, nesta referência original foram mais impactadas nos últimos anos pelos Ajustes Organizacionais, tendo se desprendido mais fortemente das Orientações Ideológicas do que as outras ONGIs.

É interessante observar que as Orientações Religiosas não aparecem na Tabela 4.10, como uma das Referências Institucionais Originais que mais sofreram transformações. Uma possível explicação para este fato seria que as Orientações

Religiosas das ONGs pesquisadas se constituem valores e crenças que não são conflitantes com os Ajustes Organizacionais sofridos, ou então que se adaptam facilmente a contextos diferentes.

Em seguida, procedeu-se a análise dos dados relacionados aos Ajustes Organizacionais que mais influenciaram as Referências Institucionais Originais de ambos os subgrupos, conforme demonstrado na Tabela 4.11.

**Tabela 4.11 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram – comparativo entre os Subgrupos I e II.**

<b>Ajustes Organizacionais que mais influenciaram SUBGRUPO (1)</b>	<b>Ajustes organizacionais que mais influenciaram SUBGRUPO (2)</b>
Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs – 53%	Adoção das técnicas de gestão empresarial próprias das empresas lucrativas – 48%
Maior dependência de recursos governamentais e privados – 47%	Definição estratégica do foco de atuação: nichos de mercado, clientelas, competências essenciais e vantagens competitivas – 44%
Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos com vistas ao alcance dos resultados propostos – 44%	Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs – 44%
Adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas – 44%	Investimento na formação de uma imagem pública, com o uso de estratégias de marketing corporativo – 41%
Adaptação dos programas desenvolvidos às exigências dos financiadores – 39%	Substituição das tarefas manuais por processos automatizados, com aumento da velocidade, controle e fluxo de informações – 41%

Ao observar os dados da Tabela acima, se pode perceber que os Ajustes Organizacionais que influenciaram as Referências Institucionais Originais do Subgrupo I, realmente relacionam-se em sua maioria com aspectos ideológicos e desenvolvimentistas, conforme citado na análise feita a partir da Tabela 4.10. O fato de se tornarem mais pragmáticas, adotarem uma visão empresarial, bem como adaptarem os programas desenvolvidos às exigências dos financiadores, devido a maior dependência de recursos governamentais e privados, provoca transformações relevantes na “visão de mundo” de tais organizações. Em contrapartida, os Ajustes Organizacionais sofridos pelos ONGs do Subgrupo II estão mais relacionados em sua

maioria a aspectos administrativos e da estrutura organizacional, que ratifica a análise realizada anteriormente, onde a igualdade e gestão democrática, bem como a informalidade da ação, foram indicadas como as Referências Institucionais Originais que mais sofreram influência dos Ajustes Organizacionais.

#### **4.2.2.2 Análise dos dados das ONGIs com forte ênfase no voluntariado**

Os dados apresentados a seguir são relacionados às Referências Institucionais Originais das ONGI-4 e ONGI-5, as quais são caracterizadas por forte ênfase no voluntariado até os dias atuais. Estas ONGIs desenvolvem praticamente todas as suas atividades organizacionais a partir do trabalho voluntário. Existe porém uma diferença interessante entre elas e parte das ONGIs do segundo grupo, as ONGI-2 e ONGI-3, que utilizam o trabalho voluntário para captação dos recursos nos países de origem, enquanto que as ONGI-4 e ONGI-5, que possuem forte ênfase no voluntariado, são financiadas principalmente por fontes e recursos governamentais.

**Tabela 4.12 ONGIs com forte ênfase no voluntariado – Referências Institucionais Originais mais influenciadas e Ajustes Organizacionais que mais influenciaram.**

<b>Referências mais influenciadas</b>	<b>Ajustes Organizacionais que mais influenciaram</b>
Igualdade e gestão democrática – 23%	Criação de centros de gerenciamento regional – 33%
Orientações ideológicas – 21%	Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos com vistas ao alcance dos resultados propostos – 33%
Idéias desenvolvimentistas – 21%	Definição estratégica do foco de atuação: nichos de mercado, clientelas, competências essenciais e vantagens competitivas – 33%
Voluntariado – 21%	Estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs – 33%

De acordo com a Tabela acima, se pode observar que as Referências Institucionais Originais das ONGIs com forte ênfase no voluntariado, mais

influenciadas pelos Ajustes Organizacionais, são praticamente as mesmas do grupo das sete ONGIs pesquisadas, com exceção do voluntariado, o qual substitui a informalidade da ação. A presença dessa referência, como uma das mais influenciadas, indica uma coerência dos dados, tendo em vista que é possível pressupor que uma ONGI que atua fortemente com base no voluntariado, venha a sofrer transformações nesta referência, a partir dos Ajustes Organizacionais vividos.

Embora presente em todas as ONGIs pesquisadas, em algumas com maior ênfase, o voluntariado não pode ser mais considerado como uma referência tal qual na fundação das ONGIs. Assim como o quadro de dirigentes e funcionários das ONGIs, os voluntários também se profissionalizaram para atender as novas demandas institucionais e do macro-contexto mundial. A afirmação de um dos especialistas consultados corrobora esta posição:

“...os quadros técnicos dessas instituições apresentam competência técnica superior àquela apresentada há 20 anos atrás. Se há melhor formação profissional disponível no mercado, com pessoas mais preparadas para o trabalho no terceiro setor, por outro lado os novos profissionais não apresentam, em sua maioria, o comprometimento ideológico que os voluntários/militantes apresentavam em outros tempos” (Cesar Calonio, entrevista ao autor).

### **4.2.3 Análise dos dados – forma ordenada**

Observando na vertical a Tabela 4.4 (Influência dos Ajustes Organizacionais sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs pesquisadas, p.103) se verifica as Referências Institucionais Originais mais influenciadas pelos Ajustes Organizacionais ocorridos.

**Tabela 4.13 Referências Institucionais Originais mais influenciadas pelos Ajustes Organizacionais, por ordem decrescente de ocorrência**

<b>Nº de Ordem</b>	<b>Referências Institucionais Originais</b>	<b>% de Ocorrência</b>
1º	Igualdade e gestão democrática	41%
2º	Informalidade da ação	35%
3º	Orientações ideológicas	34%
4º	Idéias desenvolvimentistas	33%
5º	Independência em relação ao mercado	24%

Os resultados da Tabela acima confirmam as análises realizadas anteriormente na Tabela 4.3, onde também estas cinco Referências Institucionais Originais foram consideradas as mais influenciadas, seja em termos de alteração conceitual, seja de abandono da Referência Institucional Original. Pode-se observar que os aspectos relacionados à profissionalização das ONGIs prevaleceram, seguidos pelos aspectos relacionados às mudanças nas concepções e valores institucionais. Igualmente importante é a presença da referência – independência em relação ao mercado, como uma das mais influenciadas pelos Ajustes Organizacionais. Um dos especialistas consultados reforça esta opinião ao afirmar que:

“O sistema em vigor influenciou sobremaneira o trabalho e o discurso das agora chamadas organizações da sociedade civil, que em sua maioria são cooptadas pelo quase uníssono discurso vigente, que parece dizer: ‘não há alternativas ao capitalismo’” (Cesar Calonio, entrevista ao autor).

A análise da Tabela 4.4 na horizontal permite observar os seis Ajustes Organizacionais que mais influenciaram as Referências Institucionais Originais.

**Tabela 4.14 Ajustes Organizacionais que mais influenciaram as Referências Institucionais Originais das ONGIs, por ordem decrescente de ocorrência**

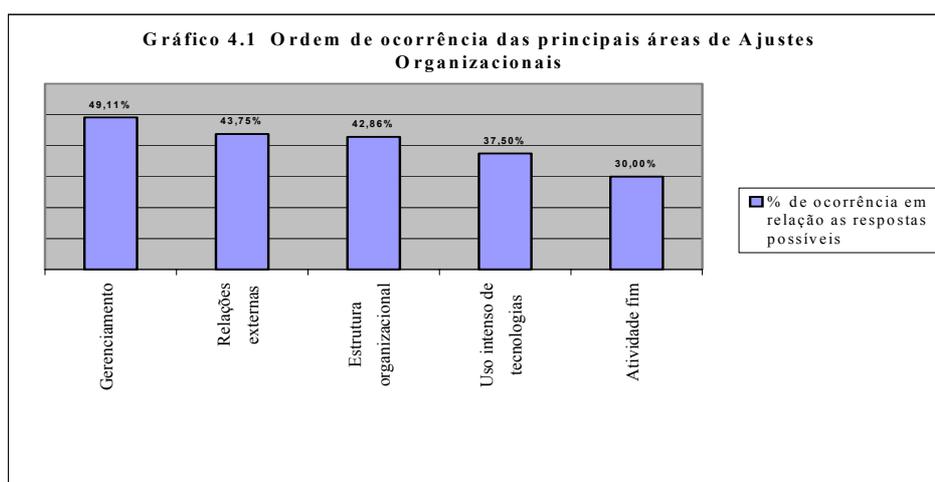
<b>Nº de Ordem</b>	<b>Ajustes Organizacionais</b>	<b>% de Ocorrências</b>
1º	Estabelecimento de alianças estratégicas com setores públicos, privado e com outras ONGs	49%
2º	Adoção de técnicas de gestão empresarial próprias das empresas lucrativas	46%
3º	Definição estratégica do foco de atuação: nichos de mercado, clientelas, competências essenciais e vantagens competitivas	41%
4º	Redução do tamanho da estrutura organizacional com fechamento de escritórios, atuação em redes, racionalização dos custos operacionais	38%
5º	Maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos programas, com vistas ao alcance dos resultados propostos	38%
6º	Intensificação do uso de modernas tecnologias de informação	36%

Em todas as análises realizadas, o estabelecimento de alianças estratégicas foi considerado como o Ajuste Organizacional que mais influenciou as Referências Institucionais Originais. Para Eduardo Nunes (entrevista ao autor) esta abertura reflete as mudanças ocorridas no macro-contexto mundial, onde “...o Estado passou a ver a ONG enquanto parceiro na execução de políticas públicas sem os custos e processos burocráticos comuns aos órgãos públicos”. Enquanto a aproximação com o Estado e o mercado aumenta as oportunidades de atuação no contexto mundial, traz também consigo os riscos e as mudanças no caráter original das ONGIs. Um dos especialistas consultados ratifica esta conclusão ao afirmar que:

“Compor parcerias com empresas e governos de diferentes matizes significa para as organizações não governamentais abrir mão, em certo sentido, de convicções que lhes foram caras, historicamente falando. Significa, em nome da sobrevivência das organizações ligadas às populações não hegemônicas, trabalhar às vezes em projetos não muito ousados, que visam

pequenas melhorias (ou mesmo nenhuma) na vida daquelas populações” (Cesar Calonio, entrevista ao autor).

A partir da análise da Tabela 4.9 (Impacto das áreas de Ajuste Organizacional sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs) é possível



mostrar de forma ordenada a ocorrência das áreas de Ajustes Organizacionais que provocaram mais impacto sobre as Referências Originais Institucionais das ONGIs pesquisadas, como no gráfico 4.1.

No gráfico acima, observa-se que as principais áreas de Ajustes Organizacionais (gerenciamento, estrutura organizacional e tecnologia) a influenciar as Referências Institucionais Originais são relacionadas à prática da administração moderna. Desta forma, pode-se concluir que efetivamente as ONGIs têm incorporado na sua cultura organizacional a *praxis* administrativa desenvolvida pelas empresas lucrativas. Isso tem se dado principalmente pelas alianças estratégicas estabelecidas com este setor.

Os descritores dos reflexos (Tabela 4.2) ocorridos com as Referências Institucionais Originais podem ser ordenados num perfil que demonstre o nível de transformação ocorrida, conforme apresentado na Tabela 4.15.

**Tabela 4.15 Perfil dos descritores de reflexos dos Ajustes Organizacionais (da Permanência Inalterada até Abandono Total da Referência Institucional Original)<sup>14</sup>**

DESCRITORES DE REFLEXOS	$\Sigma$	Permanência Inalterada	Crise Institucional	$\Sigma$	Diminuição da Importância	$\Sigma$	Alteração Conceitual	$\Sigma$	Abandono da Referência	$\Sigma$
CASOS OCORRIDOS	<u>17</u>	17	0	<u>0</u>	6	<u>6</u>	23	<u>29</u>	4	<u>33</u>



De acordo com a Tabela acima, se observa que 33 das constatações positivas indicam que as Referências Institucionais Originais sofreram algum tipo de reflexo de transformação. Apenas 17 das respostas indicam que as Referências Institucionais Originais permaneceram inalteradas. A partir dos dados registrados na Tabela 4.3, apresentam-se abaixo, na Tabela 4.16, as referências que mais permaneceram inalteradas.

**Tabela 4.16 Referências Institucionais Originais que permaneceram inalteradas, de acordo com os descritores de reflexos propostos**

Nº de Ordem	Referência Institucional-original	Nº de Ocorrencias
1º	Independência em Relação ao Mercado	4 das 7 respostas
2º	Independência em Relação ao Estado	3 das 6 respostas
3º	Idéias Desenvolvimentistas	3 das 7 respostas

As explicações sobre a maior incidência de respostas para permanência inalterada das Referências Institucionais Originais – Independência em Relação ao Mercado, e Idéias Desenvolvimentistas, já foram apresentadas nas páginas 107 e 108,

deste capítulo. A permanência inalterada das Idéias Desenvolvimentistas foi percebida mais fortemente nas ONGI-2 e ONGI-3, que caracterizam-se como internacionais, não religiosas. A possível explicação para esta constatação resulta no fato de que estas ONGIs são de origem inglesa e a afirmação das idéias desenvolvimentistas constituem-se em um contraponto às reformas neoliberais ocorridas na década de 90 na Inglaterra.

A referência – Independência em Relação ao Estado, tanto na matriz de análise, como nas entrevistas realizadas e na análise documental não apareceu como tendo sofrido alterações profundas. Da mesma forma, esta informação se corrobora nas Tabelas 4.3 e 4.4, reforçando a conclusão de que esta Referência Institucional Original tem se mantido inalterada, apesar dos Ajustes Organizacionais vivenciados. A exceção é feita à ONGI-4 e ONGI-5, conforme mencionado na página 124. No caso de ambas, a diminuição na independência em relação ao Estado se deve principalmente pelo fato de que o mesmo constitui-se no principal financiador das referidas ONGIs.

---

<sup>14</sup> Sobre a conceituação de cada descritor de reflexo, ver Capítulo 3, Item 3.3.2

## 5

# Conclusões

---

Esta dissertação teve como principal finalidade descrever as possíveis transformações ocorridas nas **Referências Institucionais Originais** das ONGIs, a partir da vivência de **Ajustes Organizacionais** caracterizados pela adoção de práticas administrativas contemporâneas, próprias do setor privado. Foram também estabelecidos os seguintes objetivos complementares:

- a) identificar os Ajustes Organizacionais vividos pelas ONGs Internacionais, baseados nas modernas práticas administrativas próprias do setor privado;
- b) analisar o significado de tais Ajustes Organizacionais para o Caráter Institucional Original das ONGIs.

Previamente, levantaram-se expectativas e suposições de que os Ajustes Organizacionais poderiam provocar alterações significativas sobre o Caráter Institucional Original das ONGIs, notadamente com relação a(s):

a) suas Orientações Ideológicas e Religiosas que se tornariam mais pragmáticas na busca pela garantia da sobrevivência institucional;

b) suas Idéias Desenvolvimentistas, que seriam substituídas por uma agenda determinada pelos seus financiadores;

c) o Voluntariado, que cederia espaço para equipes interdisciplinares altamente profissionalizadas;

d) a Informalidade da Ação que seria substituída por um processo de institucionalização das ONGIs;

e) sua Independência em Relação ao Estado e Mercado, que se tornaria condicionada ao suporte financeiro das agências multilaterais e de grandes grupos econômicos;

f) a Igualdade e Participação Democrática na gestão dos processos administrativos, que seriam preteridas por decisões centralizadas e tomadas no nível estratégico da organização;

g) a Capacidade Crítica, Denunciadora e Propositiva, que se enfraqueceria em detrimento de uma postura de mera executora de projetos ou prestadora de serviços.

Após todo o trabalho de pesquisa realizado foi possível elaborar as conclusões abaixo, tendo como fundamentação as referências teóricas sobre ONGs e a análise dos dados, respondendo à finalidade principal da dissertação e seus objetivos complementares.

a) **Os Ajustes Organizacionais** descritos na Tabela 4.4 (p.103), quase que na sua totalidade, **exerceram forte reflexo transformador sobre as Referências**

**Institucionais Originais**, seja alteração conceitual, abandono ou diminuição de importância. Destacam-se, em ordem de prioridade, os seguintes **Ajustes Organizacionais** como os **mais significativos**:

a.1) adoção das técnicas de gestão empresarial, próprias das empresas lucrativas;

a.2) estabelecimento de alianças estratégicas com setores público, privado e com outras ONGs;

a.3) definição estratégica do foco de atuação (nichos de mercado, clientela, competências essenciais, e vantagens competitivas);

a.4) maior pragmatismo e visão empresarial na implementação dos projetos, com vistas ao alcance dos resultados propostos;

a.5) redução do tamanho da estrutura organizacional com fechamento de escritórios, atuação em redes e racionalização dos custos operacionais;

a.6) intensificação do uso de tecnologias contemporâneas de informação.

b) A adoção das técnicas de gestão empresarial e o estabelecimento de alianças estratégicas com o setor público e principalmente com o privado, fizeram **as ONGs assimilarem elementos da cultura empresarial privada, como também da burocracia estatal**.

c) **As Referências Institucionais Originais**, por ordem decrescente de prioridade, **mais influenciadas** pelos Ajustes Organizacionais foram:

c.1) a Igualdade e Gestão Democrática;

c.2) a Informalidade da Ação;

c.3) as Orientações Ideológicas;

c.4) as Idéias Desenvolvimentistas;

c.5) a Independência em Relação ao Mercado.

d) **Os valores originais das ONGIs** (altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização) descritos por Salomon (1998, p.92) **estão sendo progressivamente substituídos por valores de mercado** (competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia). **Em contraponto, as ONGIs buscam fortalecer o sentido de missão institucional e a vivência dos valores professados**, como forma de garantir a preservação de sua identidade, enquanto ONGI, e conseqüentemente sua sobrevivência organizacional.

e) **O caráter alternativo ou não funcional das ONGIs tem se enfraquecido, em detrimento de uma característica mais funcional**, principalmente em relação à economia, aliviando a pobreza, e na prestação de serviços públicos, ocupando espaços outrora privilégio apenas dos governos.

f) **As Orientações Religiosas, se revelaram pouco conflitantes em relação à natureza dos ajustes**, se amoldando mais facilmente ao novo contexto. **Já as Orientações Ideológicas**, antes marcadas pelo *Welfare State*, Marxismo, Neo-anarquismo e Teologia da Libertação (citadas por Sherer-Warren, 1995, p.165), **têm sido ajustadas às idéias preconizadas pelo neoliberalismo**.

g) **As Idéias Desenvolvimentistas sofreram mudança em sua concepção**, assimilando um modelo de desenvolvimento econômico e social que é **norteado pelas regras do mercado**. Segundo esta lógica, a redução da pobreza e a eliminação das mazelas sociais estão diretamente relacionadas à eficácia do modelo econômico.

h) **O Voluntariado** constitui uma das Referências Institucionais Originais presentes até os dias atuais, **embora tenha adquirido uma nova característica de profissionalismo**. Sua presença na estrutura organizacional está direcionada para áreas

específicas, como levantamento de fundos, campanhas de emergências e mobilização da opinião pública. Apenas as ONGI-4 e ONGI-5 continuam utilizando mais efetivamente, os voluntários para execução de atividades de campo.

i) **A Informalidade da Ação** é uma Referência Institucional Original que **quase não existe mais nas ONGIs pesquisadas**. A adoção das técnicas de gestão empresarial e o uso intensivo de tecnologias da informação tem acelerado o processo de institucionalização nas ONGIs, o que coincide com a posição de Carvalho (1997, p.168 e 169). Embora a institucionalização leve à eficácia organizacional, existe o risco de tornar-se tão burocrática quanto o Estado e o setor empresarial.

j) **As ONGIs pesquisadas ainda mantêm uma relativa autonomia em relação aos governos**, principalmente pela diversidade das fontes de financiamento. Embora se constitua numa relação delicada, é possível posicionar-se de forma autônoma em relação ao Estado. Idêntica opinião é expressa por Pontes & Bava (1996, p.137):

“Na Suécia, ..., as ONGs são financiadas 100% pelo Estado e, mesmo nessa condição, têm asseguradas por leis e fundos públicos sua autonomia, sua independência, sua postura crítica frente às ações do governo”.

**O mesmo já não ocorre em relação ao mercado**. A aproximação com o mercado tem levado à perda da autonomia das ONGIs, sendo seu Caráter Institucional Original, estrutura e objetivos organizacionais definidos pela agenda dos financiadores. Tenório (1997, p.12) corrobora esta afirmação, quando afirma que em entrevista realizada com dirigentes de ONGs, sediadas no Rio de Janeiro, pôde concluir que “o planejamento de suas atividades está sujeito às fontes de financiamento”.

k) **A assimilação das modernas práticas administrativas próprias do setor privado e a necessidade de uma maior agilidade no processo de tomada de decisão, têm enfraquecido a Gestão Participativa e Democrática** no interior das

ONGIs pesquisadas. Os fluxos decisórios se tornam cada vez mais centralizados, à medida que se intensifica o uso das tecnologias da informação e a adoção das técnicas de gestão empresarial.

1) **O Caráter Reivindicativo e Denunciador tem cedido espaço para a prestação de serviços**, tornando as ONGIs “fornecedoras” de bens e serviços públicos. Tenório (1997, p.14) ratifica tal conclusão, quando afirma que nos anos 90 um dos desafios para as ONGs é “passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado para uma ação participante”. **A tendência predominante entre elas é a setorização das ações de *advocacy* (defesa de direitos e cidadania)**, tornando-as responsáveis apenas de um setor ou departamento da organização, sem influência sobre o todo. **Quanto maior o nível de dependência financeira e das alianças estratégicas constituídas com o Estado e o mercado, menor será o Caráter Reivindicativo e Denunciador.**

Estas conclusões não poderiam ser tomadas como axiomas, já que o universo das ONGIs é marcado pela complexidade, diversidade, sendo dinâmico pela rapidez com a qual se transforma a si mesmo.

## **5.1 Indicativos para estudos futuros**

Esta dissertação não esgota todo o conteúdo possível de ser estudado em relação ao tema das mudanças no Caráter Institucional Original das ONGIs. Ao contrário, abre novas perspectivas para aprofundamento da pesquisa. A seguir, são indicados alguns pontos de interesse ou temas para estudos futuros:

a) desenvolvimento de teorias administrativas e técnicas de gestão, que surjam do próprio contexto das ONGIs, coerentes com as suas Referências Institucionais Originais;

b) a adoção das modernas práticas administrativas, próprias das empresas lucrativas, significaria o “engessamento” gerencial das ONGIs, podendo destruir sua natureza e originalidade?

c) É possível definir fornecedores, clientes e produtos para as ONGs quando a relação do poder de barganha está inversa? Ou seja, os fornecedores seriam doadores, com forte poder de determinação de suas vontades; os clientes seriam os pobres e excluídos, com quase nenhum poder de barganha, e os produtos seriam a prestação de serviços públicos.

d) pesquisa sobre a influência das ONGIs nos modelos gerenciais e administrativos utilizadas pelas empresas do setor privado. A relação inversa pode ampliar a compreensão sobre a complexidade da interação entre ONGs e o setor privado.

e) As conclusões contidas no capítulo 5 da dissertação podem ser relacionadas a uma linha de pensamento da sociologia, cujo mentor, Jürgen Habermas (apud Nunes, 1998), defende que existem apenas dois pólos orientadores: o Estado e o mercado. Segundo essa linha, todos os modelos organizacionais podem ser referenciados entre estes dois pólos, contendo mais elementos de um ou de outro. Neste sentido, o próprio setor não-governamental estaria fadado a assimilar características de um ou de outro pólo, conforme o contexto e as condições históricas. Toda a experiência histórica das ONGs nos últimos 50 anos não justificaria considerar o Terceiro Setor, composto por organizações não-governamentais, filantrópicas e voluntárias, um terceiro

polo organizacional distinto, em que ocorreria uma forma nova e permanente de manifestação institucional da sociedade moderna?

## **Referências Bibliográficas**

---

- ARNOLD, Guy. *Historical Dictionary of Aid and Development Organizations*. Maryland, EUA: Scarecrow Press, Inc, 1996.
- ARRUDA, Marcos. **ONGs e o Banco Mundial : é possível colaborar criticamente ?**  
In: TOMMASI, Livia de, *et al.* (org.). O Banco Mundial e as políticas educacionais. São Paulo: Cortez : PUC-SP, 1996.
- BABBIE, Earl R. *The practice of social research*. 2. ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc. 1979.
- BROWN, L. David. *Organizaciones Voluntarias Privadas y Coaliciones para el Desarrollo*. In: GROSSI, Francisco Vio (org). Primer la gente – ONG, Estado y Cooperación. Santiago, Chile: *Secretaría General del Consejo de Educación de Adultos de América Latina*, 1989.
- BANCO MUNDIAL. *Colaboración entre el Banco Mundial y las Organizaciones no Gubernamentales*. Grupo sobre Participación y Organizaciones no Gubernamentales – Departamento de Lucha contra la Pobreza y Políticas Sociales. Washington - EE.UU: Banco Mundial, 1996.
- CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da sociedade civil**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

- CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas: organizando a esperança e a solidariedade.** Subsídios Cáritas. Número 15. Brasília: outubro/1998 [documento não publicado].
- CARVALHO, Cristina Amelia Pereira de. *El control organizativo em organizaciones no gubernamentales: una perspectiva institucional - Tesis Doctoral.* Córdoba: Universidad de Cordoba – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1997.
- CATHOLIC RELIEF SERVICES. <http://www.catholicrelief.org/who/index.cfm>. Dezembro/99.
- DED – DEUTSCHER ENTWICKLUNGSDIENST. **Folder: Contribuindo para uma sociedade justa, democrática e solidária.** Recife: agosto/1999 [documento não publicado].
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DURÃO, Jorge Eduardo Saavedra. **Perspectivas de parceria com instituições da cooperação internacional.** In: Ciclo de Debates – As ONG's e a realidade brasileira. Relatório do Seminário. Recife: DEMO, 1995 [documento não publicado].
- FERNANDES, Rubem César. Sem fins lucrativos. In: **Comunicações do ISER**, n.22. Rio de Janeiro: ISER, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O que é o Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GENEVA INTERNATIONAL FORUM. <http://geneva.intl.ch/geneva-intl/gi/egi/egi210.htm>. Janeiro/98.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas.** v.35. n.2. São Paulo: RAE, 1995.
- GOHN, Maria da Glória. O novo associativismo e o Terceiro Setor. In: **ARTIGOS – Serviço Social & Sociedade**, n.58, ano XIX. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.
- GROSSI, Francisco Vío. *Primero la gente: ONG, estado y cooperación internacional em el tercer mundo.* Santiago, Chile: Secretaría General del Consejo de Educación de Adultos de América Latina, 1989.

- HABERMAS, Jürgen. *Between Facts and Norms*. MIT Press, 1996. Apud: NUNES, Eduardo. *Methodological Approaches to Third Sector Analysis*. Cambridge: Public Affairs Review n. 45, 1998.
- HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luís Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- LEWIS, David. *NGOs, management, and the process of change*. In: *Together – a journal of the World Vision partnership*. n.60. Geneva, Switzerland: World Vision, 1998.
- MATTOS, Pedro Lincoln. Dissertações não-acadêmicas em mestrados profissionais: isso é possível? In: **Revista de Administração Contemporânea**. v.1, n.2. Curitiba: CEPPAD/UFPR, 1997.
- MLAL. **Folder: Progettidiscambio**. [s.l.], [s.n.], [19..], [documento não publicado]
- MOLES, Abraham A. **A Criação científica**. São Paulo: Perspectiva, 1981.
- PONTES, Lúcia & BAVA Silvio Caccia. As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático. In: **ARTIGOS – Serviço Social & Sociedade**, n.50, ano XVII. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIFKIN, Jeremy. **Identidade e natureza do Terceiro Setor**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- SAVE THE CHILDREN. **Boletim: Save The Children UK**. Novembro de 1997 [documento não publicado].
- SAVE THE CHILDREN. **Programa Estratégico Global**. Recife: SCF, 1997 [documento não publicado].
- SALOMON, Lester. **Estratégia para fortalecimento do Terceiro Setor**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- \_\_\_\_\_. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração da USP – RAUSP**. v.33, n.1. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.
- SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações não governamentais na América Latina : seu papel na construção da sociedade civil**. São Paulo: SEADE, 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

\_\_\_\_\_. Gestão social: uma perspectiva conceitual. In: **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 32(5): 7-23, set./out.1998.

\_\_\_\_\_. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. In: **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 33(5): 85-102, set./out.1999.

\_\_\_\_\_. ALIANÇA E PARCERIA, UMA ESTRATÉGIA EM ALVES & CIA. In: **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 34(3), mai./jun.2000.

THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Applied social research methods series, v.5. New Delhi – Índia: SAGE Publications, Inc. 1994.

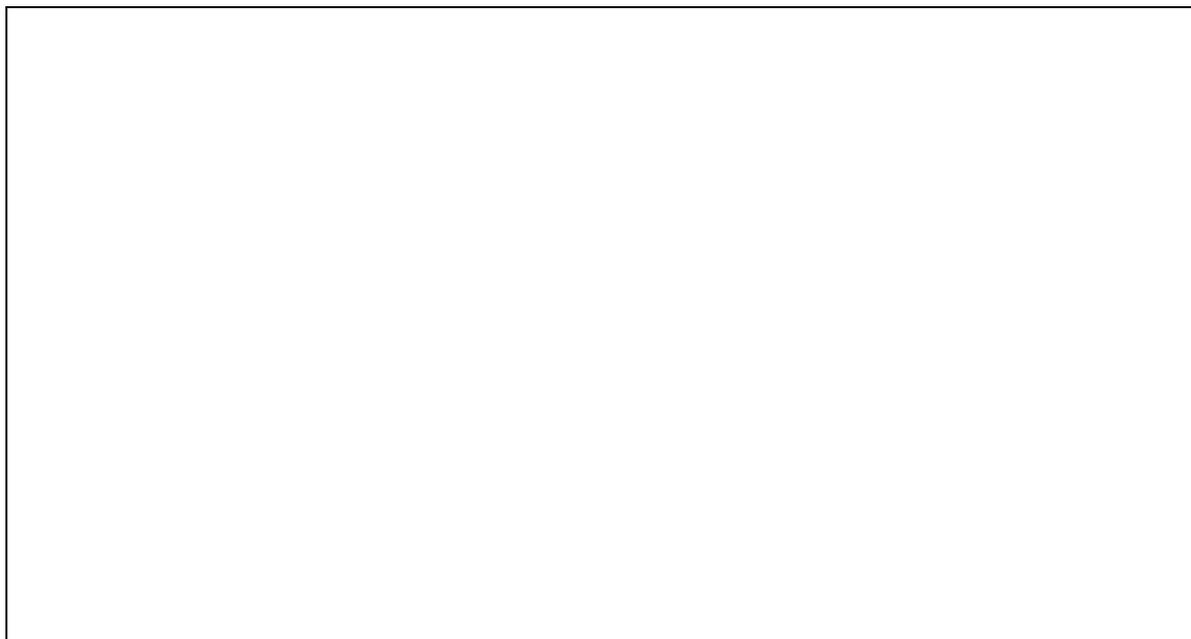
## APÊNDICE

## Apêndice I

### Ficha de leitura

---

<b>Título :</b>					
<b>Autor :</b>					
<b>Data :</b>		<b>Editora:</b>		<b>Fonte :</b>	
<b>Tema Principal :</b>					
<b>Referências para Dissertação :</b>					
<b>Citações Úteis :</b>					



## Apêndice II

### Matrizes de análise

---

#### II.1 Matriz de análise I

A partir das mudanças organizacionais vividas pelas ONGs nos últimos anos, associe o tipo de reflexo que pode ter ocorrido, em relação ao caráter original que estava presente no surgimento das ONGs.

REFLEXOS	Permanência	alteração	abandono	diminuição	crise interna
REFERÊNCIAS					
Orient. Ideológicas					
Orient. Religiosas					
Idéias desenv.					
Voluntariado					

<b>Informalidade</b>					
<b>Independência / Estado</b>					
<b>Independência / mercado</b>					
<b>igualdade / gestão</b>					
<b>caráter reivind/denunc.</b>					

## **II.2 Matriz de análise II**



## Apêndice III

### Estrutura da entrevista

---

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA GUIADA – Fase inicial (Baseado em Richardson, 1989, p.160)

- I. Entrevistador :** João Helder Alves da Silva Diniz – mestrando em Administração de Empresas, pela UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
- II. Identificação do Entrevistado**
  1. Nome do entrevistado
  2. Data da entrevista
  3. Local da entrevista
  4. Sexo do entrevistado
  5. Idade
  6. Formação profissional
  7. Organização que trabalha
  8. Cargo que ocupa
- III. Introdução da entrevista**
  1. Explicar o objetivo e a natureza da pesquisa, dizendo ao entrevistado como foi escolhido;
  2. Solicitar autorização para o uso do conteúdo da entrevista exclusivamente para a dissertação de mestrado;
  3. Solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação;
  4. Explicar o modo como deverá ocorrer a entrevista, estimulando o entrevistado a interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de pergunta, sempre que necessário.
- IV. Formulação das perguntas :**
  1. Características e valores organizacionais :
    - que marcaram a criação da ONG;
    - que ainda estão presentes hoje;
    - que não existem mais.
    - 1.1. Existem semelhanças entre estas características e valores, e aqueles presentes em outras ONGs que surgiram na mesma época? Quais?

2. A ONG em que você trabalha, passou por algum Ajuste Organizacional<sup>15</sup> nos últimos anos? Quais ?
  - 2.1. A partir de que data, tais ajustes passaram a ser mais evidentes?
  - 2.2. Como você explica a ocorrência destes ajustes com relação a :
    - fatores externos e internos ?
    - fenômenos locais e internacionais ?
  - 2.3. Tais ajustes podem ser percebidos em outras ONGs similares? Quais?
3. Na sua opinião, quais os reflexos destes ajustes sobre a estrutura original da ONG?

**V. Atitudes do entrevistador, durante a entrevista (Richardson, 1989, p. 171) :**

1. Criar com o entrevistado ambiente de amizade, identificação e cordialidade;
2. Ajudar o entrevistado a adquirir confiança;
3. Permitir ao entrevistado concluir seu relato e a ajudar a completá-lo comparando com datas e fatos;
4. Procurar formular perguntas e frases compreensivas; evitar formulações de caráter pessoal ou privado;
5. Atuar com espontaneidade e franqueza, não com rodeios;
6. Escutar o entrevistado com tranqüilidade e compreensão, embora desenvolvendo uma crítica interna inteligente;
7. Evitar a atitude de “protagonista” e o autoritarismo;
8. Não dar conselhos, nem fazer considerações moralistas;
9. Não discutir com o entrevistado;
10. Não prestar atenção apenas ao que o entrevistado deseja esclarecer, mas também ao que não deseja ou não pode manifestar, sem a ajuda do entrevistador;
11. Evitar toda discussão relacionada com as conseqüências das respostas;
12. Não apressar o entrevistado, dar o tempo necessário para que conclua o relato e considerar seus questionamentos.

---

<sup>15</sup> Consideramos como ajustes organizacionais, as transformações ocorridas na ONG, envolvendo parte ou todo de sua estrutura, seus objetivos e ações desenvolvidas, os quais podem alterar o seu caráter original, ou redefinir rumos na sua

## Apêndice IV

### Relação de especialistas consultados

---

**a) Eduardo Nunes.** Doutorado em Ciência Política, pela Universidade de São Paulo (1994-1998). Especialização em Análise de Políticas Governamentais pela Yale University, School of Government, USA (1997). Especialização em Métodos Quantitativos de Análise Política pela Cambridge University, Governance School, UK (1993). Mestrado em Ciência Política, pela Universidade de São Paulo (1994-1996). Atuou na Anistia Internacional, como voluntário e há 12 anos trabalha na Visão Mundial (World Vision) ocupando atualmente o cargo de Diretor de Programas. Presta consultorias para United Nations Development Program ( UNDP – UN) e World Bank.

**b) Cesar Calônio.** Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Especialização em Associativismo pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Bacharelado e Licenciatura em Psicologia pela Universidade Santa Úrsula /RJ. Exerce a função de Assessor de Informação Técnica na Visão Mundial (World Vision). Foi professor substituto na Universidade Federal de Alagoas. Apresentou diversos trabalhos em eventos científicos sobre ONGs.

## **Apêndice V**

### **Relação de tabelas**

---

- Tabela 4.1 – Ocorrência dos Ajustes Organizacionais nas ONGIs – visão sintética
- Tabela 4.2 – Ocorrência de descritores dos reflexos de Ajustes Organizacionais – amostra ampliada
- Tabela 4.3 – Impacto das mudanças sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs
- Tabela 4.4 – Influência dos Ajustes Organizacionais sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs
- Tabela 4.5 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Igualdade e Gestão Democrática
- Tabela 4.6 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Informalidade da Ação
- Tabela 4.7 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – Orientações Ideológicas
- Tabela 4.8 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram a Referência Institucional Original – idéias desenvolvimentistas
- Tabela 4.9 – Impacto de cada área de Ajuste Organizacional sobre as Referências Institucionais Originais das ONGIs
- Tabela 4.10 – Referências Institucionais Originais que sofreram mais influência – comparativo entre os subgrupos I e II.
- Tabela 4.11 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram – comparativo entre os Subgrupos I e II.
- Tabela 4.12 – ONGIs com forte ênfase no voluntariado – Referências Institucionais Originais mais influenciadas e Ajustes Organizacionais que mais influenciaram.
- Tabela 4.13 – Referências Institucionais Originais mais influenciadas pelos Ajustes Organizacionais, por ordem decrescente de ocorrência
- Tabela 4.14 – Ajustes Organizacionais que mais influenciaram as Referências Institucionais Originais das ONGIs, por ordem decrescente de ocorrência
- Tabela 4.15 – Perfil dos descritores de reflexos dos Ajustes Organizacionais (da Permanência Inalterada até Abandono Total da Referência Institucional Original)

Tabela 4.16 – Referências Institucionais Originais que permaneceram inalteradas, de acordo com os descritores de reflexos propostos

## **Apêndice VI**

### **Relação de figuras**

---

Figura 2.1 – A natureza das transações nos diferentes setores

Figura 3.1 – Fluxograma de realização da dissertação de mestrado

Figura 3.2 – Passos na identificação do problema de pesquisa

## **Apêndice VII**

### **Relação de Quadros**

---

Quadro 2.1 – Formas de financiamento das ONGs

Quadro 2.2 – Tipologia de ONGDs – Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento

Quadro 4.1 – Ocorrência de Ajustes Organizacionais entre ONGIs pesquisadas – visão analítica