



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
MINAS GERAIS

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MINAS GERAIS – *CAMPUS* FORMIGA**

Priscila Ferreira Souza
Sâmara Borges Macedo

**ANÁLISE DA LEGITIMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL**

Formiga – MG
Março, 2016

RESUMO

Esse trabalho se propôs a estudar a legitimidade do Tatame do Bem, perante análise da percepção dos *stakeholders* da organização à luz do critério Distinção proposto por Atack (1999). Utilizou-se de uma abordagem de pesquisa qualitativa, realizando-se análise de conteúdo dos resultados encontrados. No trabalho percebeu-se, a partir da aplicação do roteiro de entrevista, que esse critério pode ser avaliado mediante fatores: voluntariado e sua importância, valores organizacionais, objetivos e maneiras que as atividades são desempenhadas, parcerias, importância e transparência dos recursos auferidos por elas, motivação dos mais diversos *stakeholders*, solidariedade e importância da organização para a sociedade em que está envolvida. Notou-se que os relacionamentos da organização são importantes para a manutenção das atividades, bem como para efetivação dos benefícios auferidos pela mesma. Os objetivos organizacionais estão correlacionados com os valores disseminados pela organização, por meio da cultura organização que é embasada na transparência e na confiança entre os relacionamentos. A distinção avaliada de forma isolada foi percebida como um critério atendido pela organização em alguns pontos relativos à formação da organização e aos procedimentos realizados por ela. A contribuição teórica desse trabalho se deve ao fato de avaliar o critério Distinção perante grupos distintos de *stakeholders*.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Critérios de Legitimidade. *Stakeholders*.

1 INTRODUÇÃO

Por apresentar características do Primeiro e Segundo Setor, o Terceiro Setor pode ser estudado por grandes áreas na Administração, como legislação, recursos humanos, marketing, planejamento estratégico, gestão financeira, dentre outras. Envolve sujeitos como: políticas públicas, políticas empresariais, responsabilidade social dentre outros.

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) precisam mostrar para os *stakeholders* que realmente possuem competências para executar aquele serviço ao qual estão se comprometendo ou, ao menos saber direcionar aquele usuário para alguma outra organização caso não possa atender aquela necessidade de determinado usuário (DRUCKER, 1994). Mais que isso, Falconer (1999) acredita que é necessário transparência e demonstração do cumprimento de responsabilidades da organização.

Além de mostrar do que realmente é capaz para os que apoiam as organizações, Drucker (1994) salienta que elas têm que vender esse ideal tanto para os usuários como para os voluntários que acreditam no objetivo dessa organização. Tratando-se da temática venda de um ideal, essa pesquisa aborda a legitimidade do Tatame do Bem (Associação sem fins lucrativos que presta serviços de assistência social por meio da prática do jiu-jitsu), perante os seus *stakeholders*, a fim de propagar o saber científico em relação ao tema e as práticas organizacionais da instituição a fim de que outras possam tomar como referência a

necessidade de legitimação à luz do critério de Distinção proposto por Atack (1999) apresentado nesse trabalho, de uma adaptação do roteiro de entrevista do trabalho de Marques, Merlo e Nagano (2005).

Para conseguir sobreviver, as OTS necessitam de parcerias, recursos financeiros, voluntários, apoiadores, estratégias de marketing, endomarketing, sobrevivência, dentre outras coisas necessitando principalmente de apresentar legitimidade perante seus *stakeholders* (FALCONER, 1999; SILVA, 2010).

Neste contexto, a pergunta que embasou essa pesquisa foi: Qual a percepção dos *stakeholders* em relação à legitimação de uma organização do Terceiro Setor?

O objetivo principal deste trabalho foi identificar a percepção dos *stakeholders* em relação a legitimação da organização Tatame do Bem, a partir do critério Distinção.

Para tanto os objetivos específicos que deram aporte a essa pesquisa foram: Identificar como os valores, objetivos e causas defendidos pela organização são percebidos pelos *stakeholders*. Investigar se para os *stakeholders* a legitimidade da organização, relacionada à execução dos objetivos e valores propostos pela organização, faz-se realmente importante para manutenção do relacionamento entre eles.

A realização deste trabalho se justifica pelo fato de as OTS apresentarem um crescimento em números, segundo pesquisas realizadas pelo IBGE (2010) apresentou-se o retrato sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos- Fasfil um crescimento em abrangência nos ramos de atuação sendo de relativa importância para a sociedade (SILVA, 2010).

Essa pesquisa se faz relevante ao retomar os estudos de Abreu, Souza e Campos (2015) realizada em 2014, que identificou a existência de legitimidade na organização relacionada aos benefícios sociais gerados pelo Tatame do Bem, perante aos familiares das crianças atendidas. A organização vem passando por um processo de expansão, aumentando o número de atendidos, locais de atendimento, número de *stakeholders* e projetos desempenhados.

A relevância encontra-se no fato de buscar neste estudo um aprofundamento dos estudos em outro viés da legitimação, agora não mais nos benefícios sociais, mas sim, na percepção dos *stakeholders* em relação aos valores e objetivos da organização.

Esse trabalho poderá propiciar uma maior compreensão do papel do projeto social e seus benefícios para cidade de Formiga-MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceiro Setor

A origem do Terceiro Setor, segundo Scheunemann e Rheinheimer (2009), foi caracterizada por uma sequência de movimentos, sendo alguns deles: movimentos sociais religiosos, movimento das classes trabalhistas, distanciamento do governo das necessidades básicas da população, forçando assim o surgimento de ONG's voltadas para os recursos humanos, nas áreas de assessoria, informações, pedagogia, ações comunitárias, criação de legislação e participação das organizações em parceria com o Primeiro Setor na execução de projetos, dentre outros.

Foi por volta da metade do século XX que o Terceiro Setor ampliou sua configuração apresentando três grandes áreas: Práticas de gestão, legislação e recursos. Já no século XXI, às práticas de gestão passavam a contar com o apoio da gestão de pessoas e voluntariado, auditoria, marketing. A área da legislação avançou sua participação no desenvolvimento do Terceiro Setor com o surgimento do Código Civil de 2002, forma jurídica, Lei do Voluntariado, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, (SILVA, 2010).

O surgimento e crescimento do Terceiro Setor segundo Pereira (2006), se torna claro ao se verificar documentos, dados históricos, relatos dentre outras fontes de conhecimento que remetem ao fato, porém, o seu conceito ainda é recente e alvo de muitas discussões. Pereira (2006) afirma que esse fato remete à diversidade de organizações que compõe o setor, para o autor, o conceito deve derivar-se do uso de metodologias e critérios que remetem a um maior conhecimento de características próprias dos termos para que depois cada um chegue a melhor conclusão sobre o conceito para o tema.

Pereira (2006, p.1) concluiu, após reflexões sobre o tema, considerando o aspecto jurídico-formal e não-jurídico-informal, que:

Terceiro Setor é o espaço ocupado pelas organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos ou econômicos, de interesse social, e que não possuem finalidade, natureza ou legislação específicas; assim como pelos projetos, ações e atividades de interesse social desenvolvidos por indivíduos, empresas e governo, normalmente por meio de grupos, movimentos ou alianças (parcerias) intersetoriais, com o objetivo de fomentar, apoiar ou complementar a atuação das organizações formalmente constituídas e acima caracterizadas.

Laffin e Ebsen (2004), Scheunemann e Rheinheimer (2009), Tachizawa (2012), Abong (2015) caracterizam o Terceiro Setor, mediante o questionamento de quais são as atividades de responsabilidade do Primeiro Setor (governos, administração pública) e

Segundo Setor (mercado, empresas com finalidade lucrativa). Nessa identificação, distingue-se o Terceiro Setor como todas as atividades que são desempenhadas por pessoas da sociedade Civil de forma organizada e conjunta com objetivo principal de gerar um benefício para outro membro da sociedade sem pensar restritamente em lucro financeiro.

Laffin e Ebsen (2004) salientam que ao primeiro Setor cabem as obrigações do Estado, que tem como objetivo, embasado na legislação, garantir atendimento às demandas públicas de bem-estar; o Mercado, representando o Segundo Setor, que presa pela obtenção de lucro a partir de investimentos anteriores; e ao Terceiro Setor que é representado por membros da sociedade civil, cabe atender as brechas deixadas pelo primeiro e segundo setor dando maior atenção as necessidades da sociedade de forma coletiva.

Scheunemann e Rheinheimer (2009) complementam a atuação do Terceiro setor, com a visão de um setor que tem como objetivo ajuda mútua e filantropia empresarial.

Percebe-se que, em diversos conceitos, uma característica se faz principal: o foco não lucrativo, ou seja, as OTS não trabalham visando o lucro financeiro assim como as organizações privadas. As OTS podem ser representadas por membros da sociedade civil, cabe a elas atender as brechas deixadas pelo Primeiro e Segundo Setor dando maior atenção às necessidades da sociedade de forma coletiva. Os governos são os representantes do Primeiro Setor. O Mercado, que é o representante do Segundo Setor, presa pela obtenção de lucro a partir de investimentos anteriores. LAFFIN e EBSEN (2004); PEREIRA (2006); SCHEUNEMANN e RHEINHEIMER (2009); SILVA (2010); TACHIZAWA (2012); ABONG (2015).

A dependência de recursos, o crescimento do número de OTS e disputa entre elas por recursos, o aumento de necessidades da sociedade a serem atendidas por essas OTS, faz com que o lucro financeiro seja motivo de preocupação. Segundo Souza-Campos, Boeing da Silveira e Marcon (2008), o lucro financeiro se faz necessário devido às dificuldades enfrentadas por elas na captação de recursos que mantenham suas atividades, juntamente com os *stakeholders*.

As organizações do Terceiro Setor recebem diferentes titulações conforme sua forma de fundação e funcionamento. Podendo ser classificados segundo Tachizawa (2012), Panceri (2001) *apud* Laffin e Ebsen (2004) como: dentre outras formas, como Organizações não governamentais (ONGs), entidades de natureza privada desde que sem fins lucrativos sendo classificadas como associações ou fundações, cooperativas, institutos, entidades assistenciais, dentre outras.

As OTS podem se qualificar com: Registro no conselho Nacional de Assistência Social, Certificação das entidades beneficentes de assistência social (Cebas), Organização da Sociedade Civil de Interesse público (OSCIP), Organização Social (OS), Responsabilidade Social Empresarial (SCHEUNEMANN e RHEINHEIMER, 2009).

Independente da classificação e/ou titulação, os objetivos dessas organizações se enquadram dentro de alguns interesses e perspectivas que são os de atuações sobre o meio ambiente, até cuidados com a criança, saúde, emprego, lazer, religião, direitos cívicos e todas as demais atividades de inclusão social. (LAFFIN e EBSEN, 2004). Tachizawa (2012), complementa esses interesses quando percebe mediante interpretação da lei nº 9.790/99 que essas organizações visam também promoção e conservação do patrimônio histórico e artístico, visam segurança alimentar nutricional, desenvolvimento de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais. Scheunemann e Rheinheimer (2009, p.55) sintetizam destacando que “ independentemente da terminologia, são organizações privadas e atuam em atividades de interesse público”.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do ano de 2002 a 2005 o número de fundações cresceram 22,6%; no ano de 2006 a 2010, o crescimento foi menor, representando 8,8% de crescimento em relação à pesquisa anterior. Com esse crescimento identificou-se no ano de 2010 o número de 290,7 mil fundações e associações privadas sem fins lucrativos. (IBGE, 2012).

O apoio expressivo que essas organizações proporcionam à sociedade, é seguido por algumas dificuldades, na pesquisa do IBGE pode se perceber que o percentual de crescimento das fundações diminuiu de 22,6% para 8,8%, fato esse que pode estar correlacionado a dificuldade de sobrevivência enfrentada pelas mesmas (IBGE, 2012).

A busca por sobrevivência pode ser realizada mediante apoio dos *stakeholders* à organização. Segundo Santos (2006) as organizações não governamentais devem saber identificar quais são e reconhecer a importância dos *stakeholders* para as mesmas. Fletcher et al. (2003) *apud* Santos (2006) salientam que as organizações do Terceiro Setor apresentam um grupo de stakeholders até mais diversos que as próprias organizações do Segundo Setor.

Os *stakeholders* das OTS podem ser os mais diversos, podendo ser: público alvo, voluntários e apoiadores diretos e indiretos, poder público, sociedade civil, beneficiados a longo prazo, outras OTS, financiadores e doadores, pessoas físicas, empresas, doadores,

indústrias, comunidade local, consumidores dos produtos e ou serviços prestados pela organização, presidente da organização, fornecedores, terceirizados, SANTOS (2006).

A busca por legitimidade da organização, quando alcançada, pode auxiliar na movimentação econômica e na sobrevivência dessas organizações. Para Santos (2006) a credibilidade e a legitimidade são os elementos vitais para sobrevivência das organizações.

2.2 Legitimidade

A sobrevivência de uma organização independentemente da sua formação jurídica. Depende muitas vezes de como ela é vista, se relaciona e planeja sua sobrevivência. Para Silva (2010, p.21) “todo o processo que se relaciona a uma demanda institucional que, se atendida, significará a obtenção de legitimidade e de conseqüentemente dos recursos solicitados”.

Segundo Angélico (2011), a legitimidade pode ser um fator primordial na conquista de credibilidade, recursos e influência. Para Daft (1999, p. 347 *apud* Nascimento, Gubiani e Beuren 2011, p. 3) “a legitimidade é concebida como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças no ambiente”.

Segundo Krieger e Andion (2014), a legitimidade pode ser vista como a percepção que a sociedade apresenta mediante seu entendimento do que é apropriado dentro de um conjunto de normas, podendo conferir reconhecimento ou não dos benefícios gerados pelas organizações e de certa forma impor a organização um certo tipo de autorização para continuar ou não a executar suas atividades, ou seja para continuar apoiando a organização sobreviver.

Segundo Angélico (2011), a necessidade que as organizações encontram, de parcerias para captação de recursos e eficiência nos resultados desejados, até mesmo para manter a sobrevivência, faz com que as mesmas se mantenham atentas para não abalar sua legitimidade. A legitimidade pode ser um fator determinante de sobrevivência, a falta de apoio dos Primeiro e Segundo Setor gera a necessidade nas organizações em buscarem apoio na sociedade civil.

Segundo Souza, Silveira e Marcon (2008) a sobrevivência das OTS pode se dar com estratégias para captação de recursos essenciais para sobrevivência da mesma, sendo elas: projetos que garantam impacto social, redação adequada a língua em caso de busca por

parcerias internacionais, sensibilização da sociedade, formação de parceiras, sensibilização da sociedade com a causa, objetivos e afinidade com a organização.

O apoio que as organizações podem ter além da captação de recursos, são à comunicação com a sociedade, manutenção de voluntários. Segundo Santos (2006), voluntários são pessoas que doam parte das horas trabalhadas no seu dia, com força de trabalho ou conhecimento a fim de servirem a organização realizando atividades de apoio aos objetivos diretamente ou indiretamente.

O relacionamento com os *stakeholders*, segundo Nascimento, Gubiani e Beuren (2011) pode ser influenciado e determinado pela legitimação da organização. Marques, Merlo e Nagano (2005) acreditam que as organizações devam se preocupar com a legitimidade perante os seus diversos atores que podem ser os envolvidos diretamente com ela ou não, pois uma imagem negativa pode afetar relacionamentos de parcerias atuais ou futuras.

A busca por esses relacionamentos pode ser feita mediante parcerias com governo, sociedade civil e membros do mercado, esses relacionamentos. Às vezes, podem gerar um receio por ambas as partes de se sentirem presas umas as outras. Para Mota (2015) esses receios constituem raízes ideológicas, sendo assim, a legitimidade se faz importante para OTS continuar perpetuando seus relacionamentos e mantendo suas atividades de forma eficiente, pois esses diminuem a preocupação das mesmas em serem autossustentáveis.

Com a variedade de OTS que buscam relacionar-se com *stakeholders* externos a elas, a disputa por recursos se faz acirrada, e uma das maneiras que esses usam para definir onde irão alocar seus recursos é a identificação da legitimidade apresentada pela OTS.

Fontes Filho (2003) salienta que uma organização pode apresentar dificuldades para se mostrar legítima pois não existem parâmetros bem definidos para comparação do desempenho alcançado. Segundo o autor, os resultados das OTS podem ser demonstrados mediante apresentação dos resultados frente à missão.

A legitimidade pode ser avaliada por critérios ou categorias. Princen e Finger (1994) *apud* Angélico (2011) categorizam legitimidade como: regulatória, que cumpra os critérios legais da constituição e funcionamento da organização; pragmática, voltada para a marca da organização bem como a criação de valor; normativa, voltada para a eficiência e geração de valor para a sociedade e cognitiva, baseada na defesa da moral e ideias da organização.

Os critérios adotados para identificação da legitimidade da organização desenvolvidos por Atack (1999) são separados em dois tipos que fornecem quatro critérios para estudo da legitimidade: tipo formal- procedimental com os critérios representatividade e valores

distintos (distinção) e o tipo substantivo-proposital com os critérios efetividade e *empowerment*.

Esses critérios vêm sendo estudados em diversos trabalhos acadêmicos, a fim de se identificar a legitimação de algumas organizações por meio de estudos de casos.

O Quadro 1 apresenta de forma sucinta os critérios de legitimidade propostos por Atack (1999) e seus conceitos, na terceira coluna apresenta-se algumas das características observadas por autores que trabalharam esses critérios em pesquisas aplicadas em organizações não governamentais como: Marques, Merlo e Nagano (2005), Nascimento, Gubiani e Beuren (2011) e Corrêa, Teixeira (2015).

Tipos de legitimidade	Critério	Descrição Conceitual	Principais características observadas nos trabalhos de: Marques, Merlo e Nagano (2005), Nascimento, Gubiani e Beuren (2011) e Corrêa, Teixeira (2015).
		Substantivo-Proposital	Efetividade
<i>Empowerment</i>	Resume-se na capacidade da organização com fins sociais de capacitar as pessoas que pretende ajudar. Processo pelo qual os indivíduos assumem o controle por meio da construção de capacidades. Desenvolvem-se, para isso, mecanismos de atuação, como as decisões coletivas, o controle das deliberações e a conscientização dos próprios atos.		Capacidade, tomada de decisão, participação autônoma. Desenvolvimento sustentável embasado em rede de relacionamento participativa visando a capacitação dos envolvidos.
Formal-Procedimental	Representatividade	Remete ao comportamento da OTS de forma transparente e responsável em seus princípios e atividades. Observa-se preocupação com métodos de funcionamento. Objetivos são cuidado com transparência organizacional e de seus membros, abertura à participação externa, responsabilidade social, organização interna, existência de interesses divergentes na organização e suas fontes de financiamento	Meios de observação são: Divulgações de resultados, assembleias, averiguação sobre formação de diretorias e membros eleitos, transparência em relação a decisões tomadas e votações, meios de manutenção e sobrevivência, seguimento de estatutos.
	Distinção de Valores	Deriva de uma participação voluntária embasada na solidariedade com colaboração ou união de seus membros, componentes, associados, parceiros, sócios ou diretores. Preocupação principal é inerente a valores, missão, relacionamento com a sociedade, prática solidária, quadro de voluntários, reconhecimento e promoção de valores Visa manutenção de relacionamentos que sejam priorizados o interesse e necessidades em comum, participação social, voluntariado e stakeholders.	Preocupação com aspectos sociais como valores sociais e ambientais mantidos pela cultura organizacional. Manutenção de redes de relacionamento com Primeiro e Segundo Setor predominantemente exercido pela comunicação e trocas de informações. Apresenta vasta participação social, beneficiando a sociedade de maneira direta e indireta aos objetivos da OTS. Número de voluntariado crescente. Relacionamento com <i>stakeholders</i>

Quadro 1 - Conceitos e características critérios de legitimidade.

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de: Atack (1999) Marques, Merlo e Nagano (2005), Nascimento, Gubiani e Beuren (2011) e Corrêa, Teixeira (2015).

Percebe-se, que a legitimidade se faz importante para as organizações, podendo ela ser observada através da forma que as organizações matem seus relacionamentos, formaliza seus processos e documentos, realiza estratégia de sobrevivência por meio de sua visão e objetivos em prol do bem comum a sociedade.

3 METODOLOGIA

3.1 A organização estudada

A organização estudada foi a Associação Tatame do Bem, que se apresenta juridicamente como uma associação sem fins lucrativos. Sendo contemplada com o Título de utilidade pública Municipal em 24 de junho de 2014 e Título de utilidade pública Estadual em março de 2016.

Fundada em 2008 na cidade de Formiga/MG, no bairro Água Vermelha, contava inicialmente com apenas 10 crianças e o fundador. Atualmente, atua em seis localidades distintas. Ao todo são atendidos aproximadamente 630 frequentadores, sendo eles 530 crianças e adolescentes e cerca de 100 adultos que, também participam como voluntários da associação conduzindo os treinos para as crianças e adolescentes.

O objetivo do Tatame do Bem é ensinar a prática do jiu-jitsu às crianças e adolescentes em bairros carentes da cidade e, assim, afastar os mesmos das ruas e do caminho das drogas. No ano de 2015, a organização também passou a ter como objetivo em uma das suas unidades, proporcionar uma alimentação saudável diariamente às crianças mediante a construção de uma cozinha solidária que atende as crianças e moradores do bairro Geraldo Veloso.

3.2 Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo geral e as específicos, esse trabalho tem uma abordagem qualitativa que, segundo Lakatos e Marconi (2010), possibilita ao pesquisador o contato direto e aproximado com o indivíduo, ambiente e a situação pesquisada.

Segundo Godoy (1995) a abordagem qualitativa auxilia no estudo de fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais com o ambiente, evitando-se números e

modelos estatísticos. Possui natureza exploratória, que segundo Gil (2010), busca familiaridade com o problema a fim de deixá-lo mais claro ou conhecido.

Realizou-se a aplicação de dois roteiros de entrevistas semiestruturadas. Segundo Lakatos e Marconi (2010), entrevista semiestruturada é uma forma que o pesquisador tem de desenvolver o rumo das entrevistas de acordo com a situação e considerações que julgar necessárias acrescentar. Esse tipo de entrevista foi um elemento facilitador para o desenvolver da pesquisa por propiciar uma comunicação onde o entrevistador teve como abstrair dos entrevistados informações importantes, com aplicação perguntas auxiliares.

O Roteiro de entrevista 1 - Referente à organização, foi realizado com o presidente/fundador da organização estudada a fim de conhecer a realidade da mesma e identificar quais são os seus valores, crenças e solidariedade almejada. Pretendeu-se também, com esse roteiro, identificar quais são os *stakeholders* da organização, para dar seguimento à pesquisa com a aplicação do Roteiro 2.

O Roteiro de entrevista 2 - Aplicado aos *stakeholders*, foi analisado à luz do Critério Distinção proposto por Attack (1999), pois esse permite um estudo mais profundo na organização em relação a missão, valores, interesses em comum aos *stakeholders*, adesão e manutenção de voluntariados e relacionamentos externos. Sendo adaptado do trabalho de Marques, Merlo e Nagano (2005).

Para averiguar as respostas das entrevistas utilizou-se a técnica análise de conteúdo (AC), por se acreditar que ela melhor se adequa para atendimento do objetivo de pesquisa, pois segundo Martins e Theóphilo (2009, p.99) a AC tem como principais utilizações:

Descrever tendências no contexto das comunicações; comparar mensagens, níveis e meios de comunicação; auditar conteúdos de comunicações e compará-los com padrões ou determinados objetivos; construir e aplicar padrões de comunicação; medir a clareza das mensagens; identificar intenções, características e apelos de comunicações; desvendar ideologias dos dispositivos legais.

A utilização da AC se fez necessária por seu principal uso descrito por Martins e Theóphilo (2009, p.99) de “[...] identificar intenções, características e apelos de comunicadores”. A AC utilizada foi defendida por Bardin (p.42,1977) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O conteúdo das entrevistas foi analisado considerando a repetição das respostas para cada pergunta, verificando-se assim as respostas dos entrevistados de cada grupo. A partir dessa primeira análise e também a luz do referencial teórico se realizou a categorização.

As categorias foram selecionadas de acordo com o referencial teórico, a fim de serem um facilitador para alcance dos objetivos de estudo: Valores defendidos pela organização, Metas e objetivos da organização, Parcerias, Motivação dos *stakeholders*, Solidariedade, Importância da organização para sociedade.

Percebeu-se ao analisar as respostas que seria necessária a utilização de duas subcategorias, a fim de melhor separar os resultados em agrupamentos menores para facilitação do entendimento.

4 RESULTADOS

4.1 Entrevista com Fundador

As respostas do fundador, referente a organização, corroboram com as características de organização do Terceiro Setor defendidas por Scheunemann e Rheinheimer (2009), Laffin e Ebsen (2004), Tachizawa (2012), que são: foco não lucrativo, desempenho de atividades de interesse público (esporte e prevenção ao uso de drogas e criminalidade), promoção da paz e cidadania, cuidado com crianças, preservação ao meio ambiente e inclusão social. Características essas embasadas na legislação, descritas no Estatuto da organização realizado a fim de formalizar a organização.

Segundo Santos (2006) é importante que a organização conheça seus *stakeholders*, podendo esses serem diversificados. Foram encontrados 4 grupos: Sociedade Civil, Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor. Não houve possibilidade de realização de pesquisa com membros do Primeiro Setor devido à indisponibilidade dos representantes em nível municipal e a falta de acesso aos representantes de nível estadual. Segundo o fundador “ o apoio de todos é muito importante, sem eles a organização não consegue crescer e assim não consegue beneficiar mais pessoas, através deles a organização conseguiu sobreviver”.

Segundo Souza, Silveira e Marcon (2008) a formação de parceiras, sensibilização da sociedade com a causa, objetivos e afinidade com a organização, pode ser um fator essencial para a sobrevivência da organização e captação de recursos.

No roteiro de entrevista 1, foi possível verificar quantos, quais eram e que atividades desempenhavam os voluntários. Verificou-se que a organização conta atualmente com o apoio contínuo de 25 voluntários; sendo que 13 deles apoiam na realização do treino de jiu-jitsu, 9

atuam nas atividades de limpeza e atividades de divulgação, 3 prestam serviços de nutrição assistência social e auxílio pedagógico.

Relativo ao grupo de empresas e Terceiro Setor, o fundador ressaltou que não existem acordos pré-fixados com os mesmos. Segundo o fundador “nas campanhas, eventos e necessidades, os membros da organização saem em busca de apoio desses grupos”. Ressaltou também que “existem representantes desses grupos com os quais a organização sabe que pode sempre contar para campanhas específicas”. De acordo com Atack (1999) a distinção pode ser vista por esses relacionamentos, entre membros, voluntários, parceiros.

Com base nas informações passadas pelo fundador, sobre os apoiadores, buscou-se contato com os mesmos para a realização das entrevistas do roteiro 2. Esses *stakeholders* foram apresentados na figura 1- *Stakeholders*.

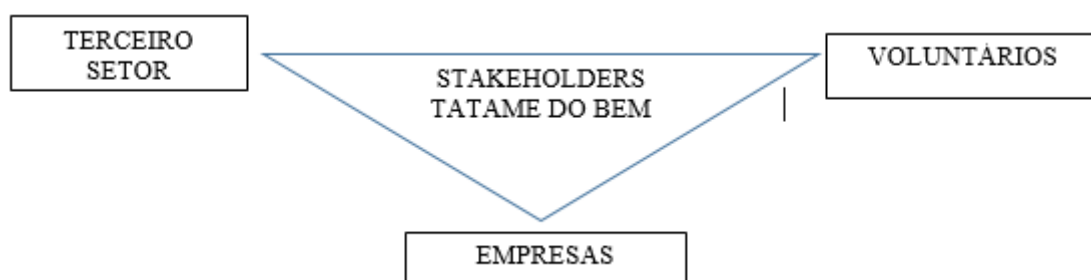


Figura 1- *Stakeholders*

4.2 Caracterização dos entrevistados

Os apoiadores são os voluntários, que atuam diretamente nos treinos com as crianças e adolescentes, ou os que atuam nas atividades afins da organização como atividades nutricionais, financeiras, divulgação, eventos, representantes da Sociedade Civil; as empresas privadas da cidade que são as organizações que possuem personalidade jurídica e cadastro vinculado a um CNPJ e exercem atividades de caráter econômico visando se o lucro como atividade principal, sendo assim representantes do Segundo Setor; e as organizações comunitárias que englobam associações de bairro, grupos de redes sociais, associações e entidades beneficentes como representantes do Terceiro Setor.

Ao buscar contato com os representantes das empresas, deparou-se com o fato de que alguns desses representantes mesmo tendo personalidade jurídica, CNPJ, apoiarem financeiramente a organização, preferiram se identificar como voluntários e não como

representantes das empresas. Justificaram esse fato por apoiarem a organização esporadicamente.

Mesmo com essa opinião por parte de alguns entrevistados, os resultados dessa pesquisa foram analisados considerando-se a posição que eles atuam como *stakeholders* do grupo de empresas. Segundo a definição de Santos (2006) voluntários, caracterizam-se como pessoas que doam parte das horas trabalhadas no seu dia, com força de trabalho ou conhecimento a fim de servirem a organização realizando atividades de apoio aos objetivos diretamente ou indiretamente.

Na busca por entrevistados representantes do grupo Terceiro Setor, essa pesquisa deparou-se com algumas limitações. O Tatame do Bem, possui poucos relacionamentos com entidades do Terceiro Setor. Foram realizadas duas entrevistas com os representantes desse grupo, devido à dificuldade de conseguir entrevistas com os representantes dessas organizações, ao passo que esses não se mostraram disponíveis.

As entrevistas com diferentes *stakeholders* se fez importante para essa pesquisa pois segundo Atack (1999) a legitimidade mediante o critério Distinção pode ser percebida pela manutenção de voluntariados e pelos relacionamentos externos da organização.

Com a análise das entrevistas foi possível categorizar as respostas em 6 categorias e 3 subcategorias, estando elas representadas no quadro 2- Categorias e subcategorias a seguir.

Categorias	Subcategorias
1-Valores praticados pela organização	
2- Metas e objetivos da organização	
3-Parcerias	Conhecimento/importância
	Transparência
4-Motivação dos <i>stakeholders</i>	
5-Solidariedade/Socialização	
6-Importância da organização para a sociedade.	

Quadro 2- Categorias e subcategorias

As categorias fizeram importantes por corroborarem com o entendimento do referencial teórico, Atack (1999) enfatiza que a preocupação principal relativa a distinção é inerente aos valores praticados pela organização, relacionamentos com a sociedade, adesão e manutenção de voluntários, reconhecimento e promoção de valores aos *stakeholders*.

Essas características relacionadas ao critério Distinção foram representadas na Figura 2- Critério Distinção.

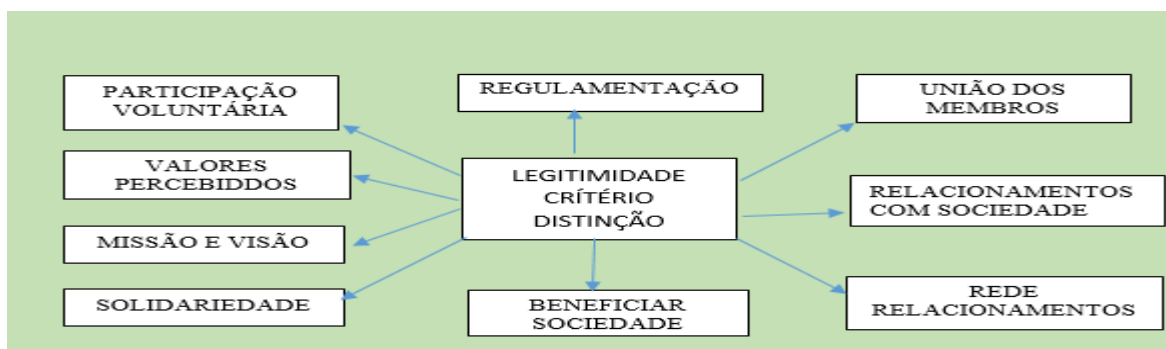


Figura 2- Critério Distinção

Foram realizadas o total de 14 entrevistas com os *stakeholders* apontados no roteiro 1. Para cada entrevistado foi definido um código de identificação, afim de se preservar a identidade de cada entrevistado. Segue no quadro 3, sigla entrevistado e tempo que apoia a organização.

Entrevistados	Sigla	Tempo de apoio à organização
Entrevistado grupo de voluntários – EGV	EGV1	4 anos
	EGV2	6 anos
	EGV3	5 anos
	EGV4	3 anos
	EGV5	8 meses
	EGV6	5 anos
Entrevistado representante do grupo de empresas-EGE	EGE1	2 anos
	EGE2	8 meses
	EGE3	10 meses
	EGE4	6 anos
	EGE5	4 anos
	EGE6	Mais de 7 anos
Entrevistado representante do Terceiro Setor-EGT	EGT1	3 anos
	EGT2	1 ano

Quadro 3 - Características entrevistados:

Na Categoria 1-Valores praticados pela organização, os valores percebidos pelos entrevistados do grupo de voluntários foram: humildade, pacificação que é exemplificado pelo EGV1 como desejo de afastar-se de violência e das drogas, honestidade, confiança, disciplina, pontualidade, benignidade. Todos EGV entenderam como principal valor gerado pelo Tatame do Bem, o respeito. Sendo este, percebido de diversos modos: respeito aos colegas, treinadores, familiares, professores, idosos, locais de treinos, meio ambiente. Essas diferentes formas de respeito, são entendidas para o EGV3 como o benefício gerado a sociedade de formação de cidadãos de bem.

Percebe-se que os EGV, acreditam nos valores e buscam disseminar os mesmos, fazendo parte da cultura. Corroborando com os resultados de pesquisa de Marques, Merlo e

Nagano (2005) onde os mesmos identificaram que os valores sociais são mantidos pela cultura de cada organização.

Os EGV, de acordo com as respostas obtidas, apresentam uma relação mais aproximada e contínua com a organização. As respostas dos mesmos tendem a expressar um sentimento de amor pelo fato de serem voluntários da organização. Já os EGE e EGT, que relataram ter um envolvimento de menor frequência com a organização quando questionados sobre os valores da organização foram mais objetivos em suas respostas, relatando confiarem na organização.

Na Categoria 2- Metas e objetivos da organização, são apresentadas as percepções dos *stakeholders* relativas as metas da organização (aqui entendidas como as maneiras que a organização desenvolve suas atividades) para alcance dos objetivos organizacionais (aqui entendidos também como causas defendidas).

Percebeu-se que os entrevistados desconhecem a existência de uma norma registrada. Apenas EGV5 ressaltou que acredita que exista um estatuto onde estejam expressas essas normas, mas ele não teve contato com esse estatuto. Os demais entrevistados entendem que existem normas, mas as mesmas são verbais, infere-se pelos relatos que elas são transmitidas pela cultura organizacional.

As normas percebidas pelos entrevistados, para com as crianças e adolescentes são aplicadas de forma gradual de acordo com o desenvolvimento dos mesmos. O EGV4, citou como norma para continuidade nos treinos, que as crianças e adolescentes estejam estudando e apresentem bons resultados nas escolas, periodicamente o boletim escolar é solicitado. Esse fato foi relatado também pelo fundador da organização relatou que as notas são um requisito pedido por todos treinadores.

O fundador explicou, que esse bom desenvolvimento escolar é importante, mas não pode ser exigido logo no ingresso do aluno pois isso afastaria o mesmo da organização. Segundo ele com o passar do tempo e adaptação do aluno, os professores começam a inserir mais normas e dar mais responsabilidades para os alunos como pontualidade, limpeza dos quimonos ou roupas se eles não tiverem ganhado o quimono ainda, respeito com o treinador para entrar e sair dos tatames, bem como resultados positivos nos comportamentos com familiares, amigos e comunidade.

Outra norma citada pelo EGV6 que é passada para os alunos por meio de uma boa comunicação com os mesmos e familiares é a não utilização da arte marcial fora do tatame indicando assim o valor de pacificação, exemplificado também pelo EGV1.

O EGV6 ressaltou também que as normas ainda não são documentadas, mas são normas das artes marciais em si e são passadas para todos praticantes do esporte há muitas gerações. Os entrevistados concordam com as maneiras da organização desempenhar as atividades e relatam se sentir surpreendidos com a dimensão que a organização tomou durante os anos.

Em relação as atividades realizadas pelo Tatame do Bem, os entrevistados foram unânimes ao citar a atividade principal da organização que são os treinos de jiu-jitsu, houve menções também à outras atividades como: participação em eventos, campanhas promovidas pela organização, passeios ecológicos, atividades nutricionais com lanches e refeições conforme horário dos treinos que, segundo fundador ocorrem apenas na unidade cinco do projeto.

Segundo o EGV3 e o fundador, a maneira de trabalhar com as crianças nos treinos, segue a seguinte metodologia: elas começam visualizando os treinos como uma diversão, posteriormente incorpora os valores e disciplinas aprendidos, logo após começa a ficar sério passam a ser competidores e depois passam a ser treinadores voluntários reiniciando o ciclo.

Os EGE, demonstraram perceber o resultado que a organização possui muito mais do que saber suas normas, objetivos e maneiras para a realização dos mesmos. Todos os entrevistados ressaltaram conhecer as diversas atividades, porém se contradizem quando pedidos para exemplificar quais seriam, dizendo que a principal é o treino de jiu-jitsu e que existem outras, mas que não tem recordação no momento da entrevista.

Os EGE, relataram que confiam nas maneiras de como a organização desempenha suas atividades, devido à confiança que possuem sendo o EGE1, “na índole dos membros” pelo fato de diversos resultados serem com frequência noticiados nas redes sociais e mídia local, bem como a transparência da organização em termos de abertura das portas para a sociedade acompanhar o treino, mas que não existe nenhum acordo de doação, parceria e ou comprometimento entre as partes de maneira registrada ou documentada.

Para os EGE os objetivos principais do Tatame do Bem são: forma igualitária de tratar os atendidos, a prática do esporte de maneira gratuita, a proposta de distanciamento das drogas e criminalidade a partir da ocupação dos atendidos com atividades sadias e com valor agregado

Na Categoria 3 – identificada como Parcerias, buscou-se a percepção dos *stakeholders* sobre a importância das mesmas, sobre a transparência na utilização de recursos oriundos das

mesmas, bem como identificar se os mesmos possuem o conhecimento da existência de outras parcerias do Tatame do Bem. Para tanto os resultados foram apresentados em subcategorias.

Na Subcategoria 2-Conhecimento/importância, pertencente a Categoria 3-Parcerias, percebe-se, que os EGV, possuem conhecimento sobre as parcerias que são realizadas externamente, para arrecadação de recursos e utilizam como exemplo um festival local realizado em parceria com o governo municipal, que é desenvolvido na cidade onde diversas organizações montam barracas no evento arrecadarem fundos.

Em relação a atividade de campanhas promovidas pela organização foram citadas como exemplo a campanha de páscoa e natal que recebe forte apoio das empresas locais, e sociedade que adotam as cartinhas feitas pelas crianças nessas campanhas. Essas parcerias principalmente nessas campanhas são percebidas como importantes por esses entrevistados. Os mesmos também acreditam na importância que essas campanhas têm em termos de solidariedade e socialização.

Para o EGE2, o Tatame do Bem necessitaria receber mais apoio dos órgãos públicos assim os resultados seriam ainda maiores. Os EGE, conhecem mais as parcerias do que os EGV, desenvolvidas pelo Tatame, mencionando outras organizações, empresas e comunidade.

Segundo o EGV4, a sociedade ajuda bastante desde o início do Tatame do Bem, menciona que na unidade 2 por exemplo, existia um barracão abandonado que servia como ponto de drogas, o proprietário permitiu que os voluntários reformassem o local e montassem ali a segunda unidade do projeto, beneficiando assim o bairro. O EGT2 acredita que essas parcerias são boas pois ajudam as crianças e proporcionam alimento, espiritualidade, apoio material, psicológico dentre outros benefícios que sozinhos talvez não conseguiriam proporcionar com tanta qualidade.

Os EGE, demonstram apresentar uma relação de confiança com os que estão à frente da organização e, sendo dessa maneira, não se preocupam como a forma que as coisas são executadas, apenas com os impactos sociais que a organização vai causar na cidade. Essa relação de confiança é confirmada segundo os representantes mediante a percepção positiva que eles têm desses resultados.

Na Subcategoria 3 - Transparência, pertencente a Categoria 3-Parcerias, a organização é vista pelos EGE, como transparente, séria, comprometida com a sociedade em geral e uma organização em crescente evolução. Para o EGE 1, o Tatame realiza um trabalho de segurança pública atuando de maneira preventiva beneficiando a população. O EGE4, afirma que a transparência está ligada à responsabilidade da organização. Essa responsabilidade social

segundo o entrevistado está no fato da dedicação na causa de salvar as vidas das crianças e adolescentes e no distanciamento das mesmas das drogas.

O EGE4, ressaltou que algumas pessoas podem achar que as empresas buscam apoiar o Tatame do Bem para divulgar a própria empresa, ou tentar modificar a imagem que a empresa tem perante à sociedade, associando sua empresa ao Tatame. Em todos os lugares os envolvidos estão divulgando a logomarca do Tatame e, conseqüentemente, acabam divulgando alguns apoiadores nas camisas e nos quimonos. Por isso ele tenta não associar o nome da empresa ao Tatame, porque ele diz apoiar por acreditar na organização e não para promover o próprio negócio. Dessa maneira, prefere ser caracterizado como voluntário.

Para os EGT, existe uma boa vontade dos membros em demonstrar a utilização dos recursos, distribuindo da melhor maneira possível a fim de se beneficiar e proporcionar melhores resultados para alcance dos objetivos da organização.

Para Atack (1999) as parcerias são vistas como importantes para manutenção dos interesses e necessidades de ambas as partes, diferentemente dos resultados dos autores Marques, Merlo e Nagano (2005) as parcerias do Tatame do Bem, não se comunicam de forma eficiente, não existe uma rede de relacionamentos entre os parceiros.

Inferese que as parcerias são vistas como necessárias, para os EGV e EGE percebe-se um benefício na satisfação pessoal em apoiar o próximo. Já as parcerias com os EGT percebem-se que causa benefícios para ambas as partes, pois ambas conseguem proporcionar para seus atendidos mais diversidade de atendimentos relativas a essas parcerias. Percebe-se segundo os entrevistados que as parcerias beneficiam principalmente à comunidade pois conseguem beneficiar um número maior de pessoas.

Na Categoria 4-Motivação dos *stakeholders*, um dos fatores principais para os EGV, que os motivaram a apoiar a organização, foi a amizade com o fundador do projeto e o sentimento de carinho e amor pelas crianças menos favorecidas da sociedade. O EGV2, teve como motivação o fato de apoiar o projeto logo após o falecimento do pai, decidiu apoiar as crianças para repor o amor do pai que não estava mais presente. Para os entrevistados EGV1 e EGV6 o relacionamento com as crianças foi o motivador inicial, já para os entrevistados EGV4 e EGV5 foi a amizade com os membros.

A motivação inicial para os EGE, foram representados pelos resultados organizacionais a qual o Tatame do Bem se propôs, ao procurar a empresa como parceiro ou em alguns casos os resultados que já vinha desempenhando na sociedade e já era de conhecimento da empresa que iniciaria apoiar a organização. Para o EGT1, a motivação

inicial foi a formação de parcerias a fim de beneficiar os atendidos das duas organizações e para o EGT2, foi a visualização do trabalho entregue pelo Tatame do Bem à população.

Para todos EGV, o fator motivacional para continuar apoiando à organização é o amor desenvolvido em relação às crianças, para o EGV3 “além do amor, hoje tenho orgulho pois os meus alunos começam a me superar nos treinos”. Para o EFV1 “é satisfatório ver o bom desempenho dos meus alunos nas competições”.

As motivações que levam os EGE, a continuarem apoiando a organização são: transformação pessoal o fato de poder sentir que a empresa não fornece apenas produtos para a sociedade, fornece também apoio ao Tatame, uma oportunidade de terem uma cidade melhor para viver. O fato de presenciar e continuar acreditando nos resultados apresentados pelo Tatame também continua sendo um motivador.

Para o EGT1, as motivações para continuarem ajudando o Tatame do Bem são “a seriedade e a força de vontade de seus organizadores e voluntários e a resposta positiva de mudança das crianças e jovens atendidos”. Já para o EGT2, “ver o valor que eles levam as famílias envolvidas através do esporte e da cultura”.

A partir dos questionamentos sobre a motivação que os representantes do grupo de voluntários possuem para continuar apoiando a organização, foi possível inferir que a motivação inicial dos apoiadores foi aumentando ao passo que foram participando da organização de forma mais assídua e ao passo que a organização foi se desenvolvendo ganhando espaço na sociedade e apresentando mais resultados.

Na Categoria 5 - Solidariedade/socialização, percebeu-se um certo receio ou dúvida relativa ao termo. A fim de corroborar com o entendimento da questão, o termo solidariedade foi explicado como envolvimento de umas pessoas ou organização com a sociedade, no sentido de ofertar ajuda objetivando-se o bem-estar do próximo. Segundo Atack (1999) o termo correlaciona-se com colaboração ou união de seus membros, componentes, associados, parceiros, sócios ou diretores na busca do bem-estar do outro.

Segundo os EGV, o Tatame do Bem é uma organização solidária que conta com o apoio dos *stakeholders* e que retorna esse apoio a sociedade, desenvolvendo diversos trabalhos em prol do bem-estar e da qualidade de vida da sociedade. O EGV6, reconhece a solidariedade nos trabalhos desenvolvidos por eles nas atividades de reforma, capina, limpeza dos bairros, alimentação, ajuda prestada a vizinhança e sociedade. Os EGV, acreditam eles passam a ser parte da família das crianças e adolescentes e como uma família se preocupam com eles independente de horário ou ambiente.

Os entrevistados relacionam a solidariedade do Tatame também aos atos de receberem ajuda de amigos e grupos de rede sociais, empresas, vizinhança e sociedade em geral. O EGV3 acredita que “a solidariedade só não é vista em sua essência de ser ajuda mútua com a política, pois o Tatame alcança e realiza um trabalho onde a política não consegue realizar e mesmo assim os políticos não apoiam”.

Os EGE, perceberam a solidariedade pela maneira que a organização realiza suas atividades e têm seus objetivos, ressaltaram que a organização ajuda um número bem significativo de crianças e adolescentes estendendo esse atendimento às demais pessoas com qual tenham relacionamentos, disponibilizam de tempo e até recursos próprios em prol da sociedade, a partir dos membros e voluntários que se achegam cada vez mais à organização aumentando o número de atendimentos de acordo como aumento do número de voluntários, visto como um projeto onde a solidariedade é feita entre os participantes, vizinhos das unidades atendidas, entre as próprias unidades e entre a organização e a comunidade formiguense de forma simultânea.

Para os entrevistados a organização é bem vista não só pela empresa e *stakeholders* que a apoiam, mas principalmente para a sociedade que recebe diretamente os benefícios da organização na cidade. Infere-se que o bom resultado e o alcance que a organização possui, devido às seis unidades da organização já em funcionamento e a dimensão do trabalho realizado pelos mesmos, corrobora com a divulgação da organização.

De acordo com EGE, o Tatame do Bem tem entregado valor para a sociedade e não seria possível imaginar a cidade hoje sem a organização. Para eles a cidadania, a inclusão social dos menos favorecidos e ajuda de um modo geral crianças e adolescentes, no aspecto esportivo e também cultural e psicológico dessas pessoas assistidas é importante para a comunidade formiguense.

Na Categoria 6 - Importância da organização para a sociedade, inicia-se mediante a importância percebida pelos entrevistados em relação a solidariedade desempenhada pelo Tatame do Bem à sociedade. O EGV2, inclusive resalta que essa importância foi comprovada quando a organização recebeu o título de utilidade pública municipal, e o EGV4, resalta que com frequência os membros recebem homenagens de honra ao mérito pelo trabalho desempenhado na cidade inclusive de outras organizações representantes do Terceiro Setor.

O EGE6, mencionou uma importância não citada pelos entrevistados do grupo de voluntários, o fato de o Tatame do Bem atender mulher também ele consegue tirar elas não só das drogas e da criminalidade como ressaltado, mas também da prostituição.

O EGE4, enfatizou que a violência, os maus tratos, as drogas, a criminalidade e até a prostituição podem acontecer dentro do ambiente familiar das crianças e adolescentes e com o Tatame do Bem esses podem ter um local onde sintam-se seguros e possam ter com quem se comunicar e se abrir até mesmo para pedir ajuda. Para EGE1 o Tatame do Bem é capaz de proporcionar uma vivência digna para o desenvolvimento humano.

O quadro 4-Percepção dos *stakeholders*, apresenta o resumo relativo à percepção dos três grupos pesquisados sobre a legitimidade da organização perante o critério Distinção proposto por Atack (1999) dividido nas categorias pelas quais foram agrupados.

Categorias:	Resumo da percepção dos EGV	Resumo da percepção dos EGP	Percepção dos EGT
1-Valores praticados pela organização	Respeito, disciplina, educação, honestidade, pontualidade, confiança, por meio do diálogo e formação de amizades. Principal causa é a recuperação e prevenção contra a criminalidade e o uso de drogas por crianças e adolescentes.	Não conhecem os valores praticados pela organização, existe uma noção de que as mesmas estão relacionadas as regras das artes maneiras nas quais se inclui o respeito.	A organização é vista como praticante de boas ações para a sociedade, agregando valores comportamentais.
2-Metas e Objetivos da Organização	Realizar treinos modalidade jiu-jitsu para crianças e adolescentes retirando os mesmos das ruas e criminalidade por meio do acompanhamento e desenvolvimento dos mesmos como cidadãos de bem. Aumentar o número de atendidos.	Conhecem a atividade principal que é o treino de jiu-jitsu. Não tem conhecimento sobre os objetivos organizacionais.	Atender maior número de crianças e adolescentes possíveis desenvolvendo filosofia de vida e diminuição da sociedade
3-Parcerias	As parcerias não são totalmente conhecidas, mas a importância e a representatividade das mesmas para a manutenção das atividade e cumprimento dos objetivos são inferidas como vital. Organização vista como transparente em tudo.	Acreditam que a organização consegue parcerias com pessoas, empresas, governos, entidades e associações de bairros pela transparência, seriedade e pelo desenvolvimento exemplar de forma contínua, entregando resultados frequentes.	São importantes e auxiliam o Tatame a beneficiar os atendidos de uma forma ainda melhor.
4-Motivação dos Stakeholders	Motivação inicial principal amizade com presidente organização e o trabalho com as crianças. Motivação continua por observarem resultados trabalhos com crianças e aumento dos laços de amizades com todos que conhecem a organização.	Apoiam entre 8 meses e mais de 7 anos. Motivação inicial foi a boa índole dos envolvidos no projeto e a proposta de retirada das crianças e adolescentes das drogas. Motivação continua pelos resultados percebidos nos trabalhos realizados com as crianças e adolescentes.	Motivação inicial foi o resultado do trabalho apresentado pelo Tatame do Bem à sociedade. O fator que continua a motivar o apoio entre as organizações são os benefícios sociais gerados pelo esporte.
5-Solidariedade	Percebida na prestação de um trabalho de prevenção a criminalidade. Em contrapartida recebem resposta solidária ao receber apoio da sociedade nos eventos, campanhas e necessidades da organização.	Proporciona uma espécie de ajuda mutua por meio do trabalho realizado com as crianças e adolescentes, desenvolve apoio à família e sociedade em geral, recebendo apoio da comunidade para continuar esse projeto.	Acreditam no envolvimento que o Tatame proporciona aos atendidos com as outras pessoas, esses envolvimento proporcionam ajuda no sentido de formar cidadãos dignos.
6-Importância da organização para a sociedade	Principal importância são os resultados entregues a sociedade que são mais crianças e adolescentes disciplinados, preocupados em realizar o bem ao próximo, por meio da proporção de qualidade de vida para as crianças, adolescentes e envolvidos com os mesmos.	Organização é importante porque proporciona qualidade de vida aos atendidos, promove a inclusão social e abre caminhos para novos valores, em uma sociedade tão castigada pela violência e criminalidade, onde existem apenas algumas maneiras punitivas para se resolver esses problemas o Tatame busca uma maneira preventiva para beneficiar a sociedade em geral.	Importância é vista como benefícios futuros para a formação da personalidade dos atendidos, bem como a importância que o valor aprendido por eles é estendido a comunidade.

Quadro 4 - Resumo da percepção dos *stakeholders*.

Após análise dos resultados nas categorias e subcategorias, as quais eles pertencem, percebe-se que o Tatame do Bem possui um estatuto, porém o mesmo não é conhecido de forma ampla pelos seus *stakeholders*, embora o conhecimento do mesmo não seja visto como necessário pelos mesmos. O fundador ressaltou que a criação do estatuto, se deu com a necessidade de formalização da organização em virtude do crescimento da mesma. Afirmando a característica abordada por Pereira (2006) relativa a importância da formalização das entidades do Terceiro Setor.

Percebe-se que os *stakeholders*, conseguem ter uma percepção positiva e apoiadora dos valores, crenças e objetivos da organização, mesmo que alguns não tenham o conhecimento da existência do estatuto, ou tenham efetuado uma leitura do mesmo. Os mesmos não demonstram interesse em acessar o mesmo, mas acabam tendo um conhecimento do conteúdo do mesmo, por meio do relacionamento com a organização. Fato esse que pode ser percebido até pelo tempo de relacionamento da maioria dos entrevistados.

Por estarem envolvidos com mais frequência na organização, os EGV discorreram mais nos assuntos relacionados a organização, desenvolvendo respostas mais robustas, demonstrando um conhecimento mais profundo sobre a organização e por isso os resultados relativos a esse grupo foram mais densos.

A organização possui valores, objetivos, transparência, maneiras de execução das atividades promovidos entre seus membros, por meio de contatos e conversas entre grupos de amigos e redes sociais, o que afirma a percepção que os entrevistados tiveram em relação à posição da organização como solidária.

A organização possui boas redes de relacionamentos, apesar de nem todos os entrevistados conhecerem as parcerias da organização, a maioria deles afirma sobre as que conhecem que são boas para organização, promovem benefícios para a sociedade e são relacionamentos que têm seus resultados visíveis.

Porém, a organização não consegue promover uma união entre os grupos de *stakeholders*, nesse sentido cada grupo identificou relacionamentos de parcerias distintos, o que demonstra que mesmo com as mídias e comunicação, entre os *stakeholders*, a parte de relacionamentos passa despercebida pelos entrevistados, o que pode interferir na percepção de valores entre os grupos, devido à falta de compartilhamento desses relacionamentos.

Apesar dos bons resultados e do crescimento de forma rápida, já com a sexta unidade a organização enfrenta limitações para continuar expandindo. O fato de todos os envolvidos se dedicarem de forma cem por cento voluntária e os voluntários envolvidos na atividade

principal (treinos de jiu-jitsu) serem capacitados dentro da própria organização é um dos limitadores, porém o número de voluntários nas atividades de apoio vem aumentando com frequência.

Os bons resultados são frutos dos objetivos comuns compartilhados pela organização e todos os grupos de *stakeholders* que são o afastamento de um número cada vez maior de crianças e adolescentes do contato com as drogas e a criminalidade. Esses resultados apresentam benefícios diretos aos assistidos e indiretos aos que possuem contato com eles, seus amigos e familiares, a sociedade em geral, demais organizações do Terceiro Setor que contam com o apoio da organização para com os cuidados das crianças e adolescentes e até mesmo os órgãos públicos, pois o Tatame atua de maneira preventiva, formando cidadãos mais conscientes, respeitosos e pacíficos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Atack (1999), o critério Distinção é um critério formal-procedimental. Infere-se pelos resultados que a organização Tatame do Bem é percebida como legítima, de acordo com o critério Distinção de valores. A mesma apresenta um estatuto que mesmo não sendo conhecido por todos, apresenta os valores e objetivos da organização, os quais são disseminados por todos envolvidos que estão em pleno acordo com os mesmos levando com que eles compartilhem, sintam orgulho e disseminem entre os atendidos e comunidade local esses valores e objetivos. Os procedimentos são realizados de forma legítima, transparentes, de comum acordo entre os *stakeholders* por meio de valores como confiança e respeito, com tratamentos de igualdade entre os assistidos e solidariedade, despertando envolvimento de diversos grupos nas causas defendidas.

Acredita-se que, pelas características apresentadas nos resultados, a organização pode ser entendida como legítima avaliando-se a Distinção de valores, apenas necessitando melhorar a divulgação do estatuto para maior formalização da organização entre os *stakeholders* e também desenvolver entre os grupos de *stakeholders* uma maior proximidade aumentando a participação dos mesmos na tomada de decisões de forma mais participativa aumentando a proximidade dos *stakeholders* representantes de cada grupo.

Após aprofundamento sobre a percepção dos *stakeholders* em relação a legitimidade do Tatame do Bem de acordo com o critério proposto por Atack (1999), conclui-se que a mesma possui uma adesão positiva e crescente de voluntários e apoiadores, em decorrência dos bons resultados apresentados pela organização em face da disseminação dos valores,

alcance dos objetivos e resultados apresentados nas causas pelas quais a organização se empenha.

Para os *stakeholders*, a manutenção dos relacionamentos entre a organização e eles, se faz importante em virtude dos resultados apresentados e da maneira que a organização realiza suas atividades, alcança os seus objetivos e dissemina seus valores.

Atingindo assim os objetivos, aos quais essa pesquisa se propôs, contribuindo com as pesquisas sobre o tema, para possíveis melhorias na organização estudada, possíveis melhorias em outras OTS, que possam utilizar dessa pesquisa como norteamento para auferir legitimidade, podendo contribuir também para prestar esclarecimentos para possíveis *stakeholders* que desejem realizar ou melhorar relacionamentos com OTS.

A limitação dessa pesquisa, esteve relacionada ao fato de não conseguir contato com representantes do Primeiro Setor, a fim de se identificar a percepção de representante dos quatro grupos de *stakeholders* da organização.

Propõe-se que estudos futuros sejam realizados na organização para averiguação da legitimidade em relação aos demais critérios propostos por Atack (1999) *Empowerment*, Representatividade e Efetividade a fim de que medidas sejam propostas para a organização consiga se beneficiar sendo legítima mediante seus *stakeholders* nos mais diversos critérios.

REFERÊNCIAS

ABREU, Arlete Aparecida; SOUZA, Priscila Ferreira; CAMPOS, Rita de Cássia Leal. A legitimização dos benefícios do Jiu-jitsu em uma organização do terceiro setor: um estudo de caso no Tatame do Bem. **ForScience**, v. 2, n. 2, p. 18-23, 2015.

ANGÉLICO, Fabiano. Estudo analítico sobre transparência e legitimidade das organizações da sociedade civil brasileira. **ABONG—Associação Brasileira de Organizações Governamentais**, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. Abong on line. [On-line] Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

ATAK, Iain. Four criteria of development NGO legitimacy. **World development**, v. 27, n. 5, p. 855-864, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOEING-DA-SILVEIRA, Ricardo; SOUZA-CAMPOS, Lucila Maria; MARCON, Rosilene. A segmentação e a promoção na captação de recursos: um estudo em fundações do terceiro setor. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 2, mai-ago 2006.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, 2015.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e práticas. Cengage Learning Editores, 1994.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG%27s,%20OSCIP%27S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>>. Acesso em: 30 abr.2015

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: **VIII Congresso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, p. 28-31, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>>. Acesso em: 16 jan.2016.

KRIEGER, Morgana G. Martins; ANDION, Carolina. Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 83-110, 2014.

LAFFIN, Marcos; EBSSEN, Kamille Simas. Terceiro Setor e Contabilidade: compilações de uma pesquisa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 11-28, 2004.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 5. Ed. 2010.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. A questão da avaliação da legitimidade de ONGs. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 67-84, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, Ana Lúcia Castilho da. Organizações empreendedoras do terceiro setor: desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação. **UNINOVE**. 2015.

NASCIMENTO, Sabrina; GUBIANI, Clésia Ana; BEUREN, Ilse Maria. Legitimidade em organizações não-governamentais voltadas à preservação ambiental doi: 10.5773/rgsa. v5i1. 184. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 1, 2011.

PEREIRA, Rodrigo Mendes. Terceiro Setor: identificando suas organizações e propondo um novo conceito. **Ordem dos Advogados de São Paulo–OAB-SP. São Paulo**, v. 7, 2006.

REVISTA BRASILEIRA DE GEOGRAFIA. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2010. ISBN 978-85-240-4268-3. Disponível em:< <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SANTOS, Jéferson Weber dos. A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. PUCRS. 2006. Disponível em: < <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1148/1/000385074-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 20 jan.2016

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER, Ivone. Panorama do surgimento e constituição do Terceiro Setor. In Org, ULBRA. **Administração do Terceiro Setor**. Curitiba: Ibpe, 2009. Cap 1, p13-26.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER, Ivone. Tipos de organizações do Terceiro Setor. In Org, ULBRA. **Administração do Terceiro Setor**. Curitiba: Ibpe, 2009. Cap 5, p53-60.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SOUZA, Lucila Maria Campos ; SILVEIRA, Ricardo Boeing da; MARCON, Rosilene. Elementos do marketing na captação de recursos do terceiro setor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. Atlas, 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA REFERENTE A ORGANIZAÇÃO.

- 1) Qual principal atividade da organização? Quais atividades dão suporte a essa atividade principal? Quem realiza essas atividades?
- 2) A organização possui um estatuto onde são apresentados valores, normas, objetivos? Se possui o mesmo é apresentado aos stakeholders?
- 3) Quais são os valores, crenças que a organização pratica?
- 4) O que a organização almeja em termos de solidariedade?
- 5) Quantos voluntários a organização conta atualmente?

- 6) Existe uma dimensão da parcela da sociedade beneficiada pelo Tatame do Bem?
- 7) Quais os principais apoiadores da organização?
- 8) Qual o tipo de apoio que a organização recebe dos membros da sociedade civil?
- 9) Existe algum tipo de apoio de grupos organizados de membros da sociedade civil?
- 10) Qual apoio a organização recebe de outras entidades do Terceiro Setor? Como são feitas essas parcerias?
- 11) Qual o apoio a organização recebe das empresas particulares?
- 12) Qual apoio a organização recebe do governo?

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS STAKEHOLDERS.

- 1) A quanto tempo você apoia a organização? Na sua percepção o que realmente te motivou a apoiar o Tatame do Bem?
- 2) Você conhece as atividades desenvolvidas pelo Tatame do Bem? As maneiras como elas são executadas, os objetivos que a associação almeja?
- 3) Você conhece os valores, crenças, normas praticadas pelo Tatame do Bem? Existe algum acordo entre vocês? Isso é documentado de alguma maneira? Qual?
- 4) Como você percebe a organização em Termos de responsabilidade social, transparência, em relação às atividades executadas, bem como utilização de recursos?
- 5) Como você percebe o trabalho do Tatame do Bem em relação a solidariedade?
- 6) Como você percebe o envolvimento da sociedade e o Tatame do Bem, em termos de participação, entrega de resultados?
- 7) Na sua percepção o Tatame do Bem entrega algum benefício para à sociedade?
- 8) Qual a sua percepção em relação a maneira pela qual o Tatame do Bem trabalha a socialização com as crianças mantidas pela associação?
- 9) Você acredita que o Tatame do Bem tem uma atuação de importância para a sociedade formiguense?
- 10) Você conhece outros relacionamentos que o Tatame do Bem tenha? Como você enxerga a relação que o Tatame do Bem tem com outros stakeholders (população, governo, iniciativa privada e outras ONG's)?
- 11) O que te motiva a continuar apoiando o Tatame do Bem?

