



REVISTA INCLUSIONES

HOMENAJE A STEFANO SANTASILIA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 9 . Número 2

Abril / Junio

2022

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos
Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Editor Brasil

Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva
Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de São Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya
Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach
Universidad de Potsdam, Alemania
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín
Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio
Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira
Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia

Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idáñez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,
Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

**REVISTA
INCLUSIONES** M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF
SASKATCHEWAN



Universidad
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



BIBLIOTHEKSSYSTEM
UNIVERSITÄT HAMBURG
FACHBIBLIOTHEKEN



ORES



uOttawa

Bibliothèque
Library



BELA. MARCLEIDE SAMPAIO OLIVEIRA / DRA. ROGEANE MORAIS RIBEIRO / ME. STÊNIO DIAS DA SILVA FILHO
ME. MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA / ESP. MESSIAS ELMIRO GOMES LOIOLA DE OLIVEIRA
DRA. GEORGIA MARIA MELO FEIJÃO

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA
DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS¹**

**THE CHALLENGES FACED IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF NON-
GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS**

Bela. Marcleide Sampaio Oliveira

Faculdade Luciano Feijão, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-5334-8025>
marcleidesampaio19@gmail.com

Dra. Rogeane Moraes Ribeiro

Universidade do Vale do Itajaí, Faculdade Luciano Feijão, Brasil
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-4106-3289>
rogeanemoraes@yahoo.com.br

Me. Stênio Dias da Silva Filho

Universidade do Vale do Itajaí e Faculdade Luciano Feijão, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-5247-5284>
steniodias1@gmail.com

Me. Maria do Socorro Silva Mesquita

Universidade Federal do Ceará e Faculdade Luciano Feijão, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-8190-2249>
socorromesquita@yahoo.com.br

Esp. Messias Elmiro Gomes Loiola de Oliveira

Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-1245-3624>
messias_elmiro@outlook.com

Dra. Georgia Maria Melo Feijão

Universidade de Fortaleza e Faculdade Luciano Feijão, Brasil
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-8438-9479>
georgiafeijao@hotmail.com

Fecha de Recepción: 18 de enero de 2022 – **Fecha Revisión:** 24 de enero de 2022

Fecha de Aceptación: 10 de febrero de 2022 – **Fecha de Publicación:** 01 de abril de 2022

Resumo

Observa-se que as ações desenvolvidas nas ONGs atingem uma parcela da população, se tornando um dos principais agentes de representatividade civil e combate a mazelas ambientais, sociais ou culturais, ao mesmo tempo que se percebeu uma adaptação de ferramentas de gestão mercadológica às ONGs. Dessa forma, as práticas administrativas presentes nas entidades passaram a ser discutidas no âmbito acadêmico e empresarial. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar a efetividade das práticas do atual modelo de gestão administrativa das ONGs. Para isso, faz-se um estudo de multicaso com três ONGs do município de Sobral – CE, através da realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores dessas instituições. Os resultados da pesquisa evidenciaram uma consciência dos gestores quanto as funções de gestão aplicadas às instituições, bem como a necessidade de melhorias contínuas.

¹ Agradecimento ao Pós-Doutorado Programa de Pós Graduação em Geografia. Universidade Estadual Vale do Acaraú, UVA-CE, Brasil.

Palavras-Chave

ONGs – Gestão – Terceiro setor

Abstract

It is observed that the actions developed in the NGOs reach a portion of the population, becoming one of the main agents of civil representation and combating environmental, social or cultural ills, at the same time that an adaptation of marketing management tools to the NGOs was noticed. In this way, the administrative practices present in the entities began to be discussed in the academic and business spheres. In this context, this article aims to identify the effectiveness of the practices of the current administrative management model of NGOs. For this, a multi-case study is carried out with three NGOs in the municipality of Sobral - CE, through semi-structured interviews with the managers of these institutions. The survey results showed an awareness of managers regarding the management functions applied to institutions, as well as the need for continuous improvement.

Keywords

NGOs – Management – Third sector

Para Citar este Artigo:

Oliveira, Marcleide Sampaio; Ribeiro, Rogeane Moraes; Filho, Stênio Dias da Silva; Mesquita, Maria do Socorro Silva; Oliveira, Messias Elmiro Gomes Loiola de y Feijão, Georgia Maria Melo. Os desafios enfrentados na gestão administrativa de organizações não governamentais. Revista Inclusiones Vol: 9 num 2 (2022): 309-327.

Licencia Creative Commons Attribution Nom-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



Introdução

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são organizações privadas que não possuem fins lucrativos e são autônomas tendo em vista que não possuem vínculos com o governo. Seus serviços são voltados unicamente para atendimentos de causas, problemas sociais e ambientais, contando com profissionais voluntários e não voluntários ainda que as organizações estejam cada vez mais próximas da população, e que seus participantes muitas vezes têm como recompensa apenas a satisfação em ajudar².

O termo Organização Não Governamental (ONG) foi inicialmente, uma classificação da Organização das Nações Unidas (ONU) para movimentos paraestatais organizados, nos quais prestavam algum tipo de ajuda humanitária³. De acordo como autor, historicamente, as ONGs foram vistas como ferramentas de combate à desigualdade social, e promoção de bem-estar, com impactos significativos, que muitas vezes podem ser até mais efetivas do que as ações estatais.

As ONGs representam a sociedade civil, estando à frente de projetos, que, tradicionalmente seriam deveres do estado⁴. A importância desse tipo de empresa para a sociedade é extremamente perceptível, sobretudo entre as classes mais pobres. Além disso, ressalta que as ONGs classificam-se no chamado “terceiro setor” que seria um termo concebido para englobar todas as entidades privadas que prestam serviços de cunho público, sem fins lucrativos.

Desde 2014, as ONGs também foram denominadas de Organização da Sociedade Civil (OSC)⁵. Essa nomenclatura deixa em voga a atuação social e política desse tipo de organização, cada vez mais presentes nas democracias. Além disso, as OSCs podem ser subdivididas em: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Organização Social (OS), sendo que a qualificação em uma das duas subdivisões é opcional, mas traz benefícios para as organizações, sobretudo quanto ao regime tributário.

As ONGs podem ser enquadradas tanto como fundações como associações, contudo cerca de 95% delas são associações⁶. Elas necessitam de doações para manter suas atividades, que no caso podem ser doações privadas, doações governamentais e doações de agências de cooperação, porém, em sua grande maioria são compostas pelas privadas. E embora seja dependente de doações, elas ainda são capazes de empregar pessoas, contando com uma média de 12 pessoas por entidade no Brasil.

Em um contexto atual, observa-se que inúmeras ONGs, em diversos tipos de causas sociais, tornaram-se referências mundiais, gerando legitimidade quanto à ação humanitária perante a sociedade civil. Um exemplo seria a mundialmente conhecida Médicos Sem

² F. G. Tenório, *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 11 ed. (Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2015).

³ L. J. Zanollo, “Organização Não Governamental (ONG): conhecendo suas possibilidades e desafios na atuação em Educação Especial”. Dissertação de Mestrado em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2009.

⁴ N. Rodrigues, *ONGs: A Sociedade Civil e o Dever do Estado*. VI Encontro Brasileiro de Administração: Natal – RN. 2017.

⁵ IPEA. *Organização Não Governamental*. 2017. <https://mapaosc.ipea.gov.br/ajuda.html>.

⁶ T. Tachizawa, *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 7 ed. (São Paulo: Atlas, 2019).

Fronteiras (MSF), que tem por objetivo levar cuidados médicos a pessoas que estão sofrendo devido a graves crises humanitárias desde a década de 90. Outro destaque seria a *World Wild For Nature* (WWF), no âmbito da preservação ambiental. Além disso, no Brasil, destaca-se a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), que atua no cuidado à crianças deficientes, e anualmente é destaque no país pelo evento “Teleton”.

Embora as ONGs tenham se proliferado ao redor do mundo nas últimas décadas do século XX, geri-las continua sendo um grande desafio⁷. Uma ONG precisa, além de atender o público-alvo de sua atuação, desenvolver estratégias quanto a sua sobrevivência e expansão, temas que podem ser negligenciados se o gestor não tiver noção de que, uma ONG é uma empresa. Ao mesmo tempo, o gestor deve sempre lembrar de que o objetivo desse tipo de organização não é gerar lucro.

Nesse contexto, observa-se que as ONGs se consolidaram ao ponto de se tornarem autoridades mundiais em suas respectivas áreas. Ao mesmo tempo que seu gerenciamento continua sendo um desafio para os gestores. Dessa forma, o presente estudo justifica-se, pelo fato de contribuir com as pesquisas no âmbito administrativo dessas organizações, apresentando também relevância, pois o mesmo pode conduzir gestores ou voluntários que possuam dificuldades na gestão das instituições.

Problema da pesquisa e objetivo

Diante do exposto, sobre a importância das ONGs para a sociedade, surge a seguinte indagação: *As práticas atuais adotadas no modelo de gestão administrativa de ONGs são efetivas?* Diante do questionamento apresentado segue-se com o objetivo de identificar a efetividade das práticas do atual modelo de gestão administrativa das ONGs de Sobral – CE.

Diante do contexto apresentado, as seções seguintes versarão sobre as teorias As Organizações do Terceiro Setor no Brasil e Gestão em Organizações Não Governamentais, a fim de apresentarem um levantamento teórico. Logo após, será apresentada a Metodologia do artigo, demonstrando a forma como a pesquisa foi desenvolvida; em seguida os resultados e discussões, seguidos das conclusões e das referências bibliográficas.

Fundamentação teórica

Organizações do Terceiro Setor no Brasil

No Brasil, são considerados os pioneiros em pesquisas que envolvem o Terceiro Setor, com o livro *Para Além do Mercado*, e sua tese de doutorado *A invenção das ONGs: do serviço invisível a profissão impossível*, ambos publicados em 1993, com o livro *Privado porém Público*⁸. Todavia, embora as pesquisas sobre o tema datem do final do século XX, percebe-se que essas organizações já atuam no país desde o Brasil Colônia, estando bastante associadas, por exemplo, às igrejas.

⁷ F. Edson, Por que a Administração de ONGS é tão difícil? Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-a-administracao-de-ongs-e-tao-dificil>. 2021.

⁸ L. Landim, “A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. Tese de Doutorado em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993 y R. C. Fernandes, Privado porém Público. O Terceiro Setor na América Latina (Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994).

No Brasil as primeiras atividades que evidenciavam a sua presença, foram na Santa Casa de Misericórdia, que foi fundada por Brás Cubas em 1543 e recebeu a primeira doação de Isabel Fernandes⁹. Contudo sua expansão ocorreu somente na década de 80, em decorrência do crescimento de entidades privadas que trabalhavam em prol de fins públicos e também da Constituição Federal de 1988, que trouxe uma sociedade mais ativa e cooperativa nas execuções e nas formulações das políticas públicas, além também da contribuição da igreja¹⁰. Tradicionalmente, as ONGs atrelavam-se a problemas locais de questões maiores, e não tinham uma participação tão ativa de outros setores.

Um marco disruptivo que fundou a Ação da Cidadania na Campanha Contra a Fome, administrado por Herbert José de Sousa, vulgo Betinho, tal movimento se instituiu em prol da defesa da ética na política e ganhou visibilidade por conta do *impeachment* do presidente Fernando Collor¹¹. Esse movimento se tornou uma referência, porque conseguiu fazer uma campanha conjunta com os setores da igreja, empresas privadas, sindicatos, mídias e das outras entidades sociais, trazendo assim um novo modelo de atividade social, desvinculando-se do padrão de movimentos isolados.

Devido não serem parte dos governos, e nem terem fins lucrativos, as ONGs apresentaram-se como uma “terceira via” na sociedade, diferente de governos ou empresas, e logo ganharam a alcunha de “terceiro setor”. A nomenclatura Terceiro Setor, serve para conceituar as entidades sem fins lucrativos que prestam serviços públicos e a mesma foi concebida na década e 70 ainda nos Estados Unidos. Todas as instituições conhecidas como ONGs fazem parte do Terceiro Setor, porém esse termo que não é reconhecido legalmente¹².

Como essas organizações necessitam de regras específicas, então do ponto de vista legal, a sua trajetória brasileira sofreu algumas modificações no decorrer do tempo¹³. Em 2014, houve o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (OSC) com a Lei 13.019/2014, que definiu a adoção do termo OSC para caracterizar essas organizações e além de englobar somente as fundações e associações ela também abrange organizações religiosas que praticam atividades sociais e algumas cooperativas¹⁴. Mediante a proliferação de organizações do terceiro setor foi possível identificar inúmeras oportunidades de cursos de capacitações e treinamentos para capacitar os gestores dessas organizações, visando a sua adequação às mudanças que são impostas pelo mercado¹⁵.

⁹ H. D. S. Cabral, Terceiro Setor – gestão e controle social (São Paulo: Saraiva, 2015).

¹⁰ J. A. S. O. S Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor (São Paulo: Editora Gente, 2016).

¹¹ C. A. Camargo, “A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: As práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2018. 155456/publico/CamilaAcostaCamargoVC.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

¹² A. P. G. Doro, “Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na capacitação de profissionais para o terceiro setor”. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

¹³ C. A. Camargo, “A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo...”

¹⁴ A. P. G. Doro, “Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação...”

¹⁵ V. Salvatore, A racionalidade do Terceiro Setor. In: R. Voltolini (Org), Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 4 ed. (São Paulo: Senac, 2019).

Mesmo assim, as Organizações do Terceiro Setor enfrentam uma série de dificuldades na sua gestão em decorrência da escassez da gestão do conhecimento e de recursos, seguindo ainda com esses autores, eles afirmam que há uma urgência ainda maior na gestão de voluntários e na captação de recursos¹⁶.

Gestão em Organizações Não Governamentais

Em decorrência das características próprias e da diversidade na área de atuação, as práticas de gestão das ONGs acabaram tendo um crescimento, resultando em um maior esforço gerencial dos gestores. Dentre as tarefas na gestão das ONGs, a sua principal é a captação de recursos, tendo em vista que sem eles, os projetos que elas promovem não podem ser viabilizados¹⁷. Na literatura é possível identificar um consenso em que as práticas de gestão dessas organizações, devem proceder em relação aos problemas que as envolvem¹⁸. A partir dos autores acima é perceptível que a discussão sobre a gestão de ONGs já existe há diversos anos e mesmo assim, ainda existem lacunas que precisam ser preenchidas.

Então para que essas organizações consigam acompanhar as mudanças que são impostas pelo contexto mundial é preciso que elas revisem os métodos administrativos utilizados¹⁹. É visto por meio desses autores que os gestores dessas organizações precisam de um melhor direcionamento para conduzi-las e de novos conhecimentos, justamente para acompanhar as mudanças e o aumento da competitividade.

O termo gerenciar pode ser conceituado como o ato de estabelecer ou interpretar os objetivos de alocação dos recursos para alcançar a finalidade estabelecida²⁰. Continuando com a explicação, o gerenciamento tem salientado a importância de tornar visível a missão da instituição, no entanto, as ONGs de modo geral a missão é definida em assembleia, que são formadas por um número de sócios e de colaboradores, dependendo do seu estatuto²¹.

No gerenciamento é englobado as funções gerenciais, essas por sua vez, podem ser definidas como sendo as atividades que são realizadas pelo gerente, supervisor, ou dirigente da organização, para conseguir garantir a sobrevivência, sendo a mesma composta por quatro funções essenciais: planejamento, organização, direção e controle²².

¹⁶ G. Marmellini e D. Sell, "Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil", Revista de Gestão e Tecnologia, Vol: 9 num. 3 (2019): 20 - 40.

¹⁷ C. M. Cruz y M. Estraviz, Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. In: Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. 2000.

¹⁸ S. Roesch, Gestão de ONGs - Rumo a uma Agenda de Pesquisas que contemple a sua Diversidade (Salvador: ENANPAD, 2002).

¹⁹ A. C. Q. Casimiro e L. S. Freitas, Modelos de Gestão em Organizações Não- Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Resende, 2008.

²⁰ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

²¹ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

²² F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

FUNÇÕES GERENCIAIS	CONCEITO
Planejamento	É a primeira função, nela o gestor irá estabelecer os métodos para a organização enfrentar o futuro. Nela será traçado os objetivos e quais os recursos e os meios que serão usados para alcançá-los.
Organização	Ação de reunir as pessoas e os recursos, definir as responsabilidades e atribuições, com o intuito de alcançar o objetivo estabelecido.
Direção	É o ato de direcionar, motivar e acompanhar as pessoas nas suas atribuições diárias, a fim de atingir o objetivo.
Controle	É a comparação dos objetivos estabelecidos e dos recursos previsto, com os resultados que foram atingidos e os recursos que foram utilizados, para assim adotar medidas de correção.

Fonte: adaptado de Tenório (2015).

Quadro 1 Conceito sobre as funções essenciais gerenciais

A gestão dessas instituições não pode focar somente na aplicação das técnicas administrativas, pois sendo assim, os objetivos e a missão dela estariam comprometidos, por isso, além das estratégias para a sobrevivência é necessário o foco também nas ações sociais na qual a ONG está envolvida²³.

Explanando sobre o planejamento, a falta do planejar leva muitas dessas ONGs a enfrentarem o problema de falta de recursos e ficarem mais lentas na busca de solução, além disso ele ainda salienta que muitos desses gestores acreditam que o planejamento é uma perda de tempo, preocupando-se sempre com os problemas emergenciais²⁴. Por um outro lado, o autor comenta que existem gestores preocupados com a situação das ONGs e procuram adquirir novos conhecimentos relacionados à gestão e planejamento, contudo, no geral, ou seja, no momento de implantar as medidas, eles possuem bastante dificuldades.

Diversos são os planejamentos que precisam ser realizados nessas instituições, contribuindo para ampliar a visão do mundo em relação a sua instituição²⁵. Outro ponto é que nele será discutido a identidade da ONG e as atividades que serão desenvolvidas.

Saindo da linha do planejamento e entrando em outro tema de vital importância na gestão das ONGs estão os parceiros, para que o trabalho seja bem executado e ninguém fique mais sobrecarregado do que o outro é preciso encontrar parceiro de qualidade, não basta apenas um currículo excelente, mas também fazer o seu trabalho por amor a aquela causa²⁶. O autor complementa que devido a situação atual da globalização e da competitividade, o gestor de pessoas, precisa fazer com que a retenção de talentos seja eficaz e que os parceiros se sintam fundamentais na organização.

²³ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

²⁴ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor...

²⁵ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor...

²⁶ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor...

Os parceiros das ONGs podem ser elencados como: empreendedores sociais – perfil de pessoas que têm como comum a iniciativa de começar um projeto social; Governança voluntária

- o conselho da ONG, são as pessoas que lidarão com as contas e as estratégias para gerir a instituição; Funcionários celestiais – são aqueles que irão vestir a camisa e irão batalhar em busca de sobrevivência e dos melhores resultados; Estagiários – como estão sempre em busca de agregar conhecimento e aprendizado são fortes aliados e os Voluntários – que são aquelas pessoas que acreditam tanto na causa da sua organização que doam seu tempo em prol dela²⁷.

- Em síntese, um outro ponto a ser tratado é a captação de recursos, tendo em vista que, para garantir a sua efetividade e sua sustentabilidade esse é o fator crucial²⁸. A pluralidade dos recursos financeiros e dos meios de buscas implica em uma interação maior com o entorno, fazendo com que as organizações projetem e construam uma estratégia apropriada para a sua organização.

As fontes de financiamentos nos universos para essa organização são ¹⁸:

- Fonte Internacional: pode ser privada ou pública, são todos os recursos providos do exterior (governo, multilaterais ou organizações privadas);
- Fonte Pública local: são todos os recursos providos pelo governo de origem, seja nacional, estadual ou municipal;
- Fontes Privadas: são todos os recursos providos dos indivíduos e empresas privadas;
- Vendas de produtos ou serviços: são aqueles providos pela cobrança da venda de um produto ou a cobrança por um serviço prestado.

Para se ter a efetividade na captação, são necessárias pessoas competentes, uma vez que, cada fonte de financiamento exige uma abordagem específica²⁹. Em suma, o profissional deste cargo precisa mais do que ser um solicitante de fundos, é necessário que ele seja um facilitador de processo. A gestão das ONGs despertou interesse no âmbito acadêmico, justificado por seu crescimento, diversificação e as mudanças organizacionais nessas organizações, propondo dois tipos de gestão: original e estratégico³⁰.

Grande parte das ONGs surgiram como uma atitude crítica ao governo e ao setor privado, por isso, os valores e práticas associados a esses agentes foram refletidos na estruturação organizacional dessas instituições³¹. Todavia, a gestão original considera alguns valores inerentes à ONGs, como altruísmo, solidariedade, orientações ideológicas e/ou religiosas, voluntariado, desenvolvimentismo, entre outras. Nesse contexto, percebe-

²⁷ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor...

²⁸ R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil para o Terceiro Setor. In: R. Voltolini, (Org), Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 4 ed. (São Paulo: Senac, 2019).

²⁹ R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta...

³⁰ Associação Educacional Dom Bosco. "Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica". https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf. 2019.

³¹ J. H. A. S. Diniz e P. L. C. L. Mattos, "Organizações não governamentais e gestão estratégica. Integração", Revista Eletrônica do Terceiro Setor, Vol: 1 num 27 (2019).

se que, embora esses valores balizem a lógica comunitária, foram substituídos gradualmente por processos que considerassem a lógica de mercado.

A gestão estratégica das ONGs consiste num método de enfrentamento de problemas no qual o ambiente em que a instituição está inserida é analisado, a fim de proporcionar o encontro de oportunidades para mudanças organizacionais, examinando a própria empresa e fazendo comparativos que o mercado que a cerca³². Dessa forma, a gestão estratégica proporciona conhecimento de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de considerar etapas de formulação, implementação e análise de resultados.

Metodologia

O estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, feita por meio de um estudo multicaso com três instituições sociais localizadas em Sobral – CE, fazendo uma entrevista com seus gestores. A pesquisa qualitativa permite uma visão mais aprofundada sobre os fenômenos, considerando por exemplo, opiniões sobre um determinado assunto, nesse caso, o estudo observa as opiniões de gestores das ONGs³³. Quanto ao método de estudo de multicaso, trata-se da investigação empírica dos elementos de um fenômeno na conjuntura em que ocorrem³⁴, sendo multi por explorar mais de um contexto, embora seja um número pequeno. No caso, o instrumento utilizado para extrair informações dos contextos foi uma entrevista semiestruturada.

Entrevistou-se os gestores de três ONGs, sediadas no município de Sobral – CE. Os mesmos foram questionados através de uma entrevista semiestruturada, a fim de colher suas opiniões a respeito da efetividade da gestão em organizações do terceiro setor. As entrevistas ocorreram nos dias 11, 12 e 14 de maio de 2021, duas sendo na plataforma virtual *Zoom* e apenas uma realizada via e-mail, elas ocorreram desta forma mediante ao momento atípico pandêmico que a sociedade enfrenta, que requerem medidas sanitárias e de isolamento social. Teve-se como base o estudo investigou as dificuldades da gestão de organizações não governamentais na cidade de Lavra - Minas Gerais³⁵.

Dessa forma, se faz uma adaptação do instrumento de pesquisa desse estudo para o contexto local fazendo uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo. Além disso, foi disponibilizado um quadro com oito variáveis na qual o entrevistado teria de classificar de 1 a 5 conforme a importância de cada uma delas para a ONG, sendo 5 a classificação mais importante.

A tabulação dos resultados foi realizada por meio de agrupamentos textuais que foram postas em um quadro para cada questão presente na entrevista, quanto ao quadro disponibilizado as médias foram agrupadas, e evidenciou-se a classificação de 1 a 5 de cada respondente. O método de semiestruturado da entrevista foi adotado visando diminuir respostas inadequadas ao objetivo da pesquisa, tendo em vista a necessidade de seguir a

³² G. Johnson y K. Scholes, Dirección Estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (Madrid: Prentice Hall, 2020).

³³ R. J. Richardson, Pesquisa social: métodos e técnicas (São Paulo: Atlas, 2014).

³⁴ S. Roesch, Gestão de ONGs - Rumo a uma Agenda de Pesquisas...

³⁵ V. C. Figueiredo, et al., "Dificuldades de gestão das organizações não governamentais: uma nova configuração do modelo de trabalho". IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Anpad (2013): 1–16.

questões predefinidas e direcionadas ao assunto³⁶. Antes do início da entrevista, os respondentes foram informados que sua identidade permanecerá no anonimato, não sendo citados seus nomes, nem o das ONGs em que atuam no corpo ou na apresentação do artigo.

Os dados obtidos foram analisados através de uma análise de conteúdo, que consiste na identificação de mensagens textuais empregadas em documentos e/ou questionários, como também, falas retiradas de entrevistas³⁷. Nesse caso, se leva em consideração as respostas dos gestores das ONGs, analisando o discurso empregado pelos mesmos por meio de termos e contextualizações com o referencial teórico levantado.

Lócus da pesquisa

A pesquisa é desenvolvida em três ONGs, localizadas na cidade de Sobral – CE, sendo que duas foram iniciadas no próprio município e são administradas por instituições religiosas distintas, e uma terceira que é filial de uma associação que possui sua sede na cidade do Rio de Janeiro.

Escolheu-se estas três instituições inicialmente, devido ao seu reconhecimento e ao papel desenvolvido perante a sociedade local, todas as instituições estudadas possuem pelo menos três décadas, ou seja, infere-se que as fórmulas de gestão empregadas nas mesmas são potencialmente fórmulas de sucesso, tendo em vista seu tempo de atuação e por fim as mesmas atuam em causas distintas. Nesse contexto, as ONGs são caracterizadas no quadro 2:

ONG	ANO DE FUNDAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
A	1991	Instituição para acolhimento de crianças em situação de vulnerabilidade social, mantida pela Igreja Católica. Dispõe de espaços para lazer, educação, saúde e religiosidade.
B	1983	Comunidade terapêutica para o processo de libertação de vícios, sobretudo álcool e drogas. Mantida pela Igreja Católica e possui filiais ao redor do mundo.
C	1954	Associação voltada para a atenção integral à pessoa com deficiência intelectual e múltipla, estando presente em 2.200 municípios brasileiros, inclusive Sobral.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Quadro 2
Caracterização das ONGs estudadas

Observa-se que todas essas ONGs sobrevivem de campanhas de doação da sociedade civil ou estão vinculadas a instituições religiosas, as quais organizam campanhas para seu sustento. Além disso, essas instituições costumam ter parcerias empresariais para a arrecadação de alimentos e/ou outros suprimentos para sua manutenção.

³⁶ J. J. S. Fonseca, Metodologia da pesquisa científica (Fortaleza: UECE, 2016).

³⁷ L. Bardin, Análise de Conteúdo (São Paulo: Edições 70, 2016).

Discussão

Inicialmente, antes da aplicação do roteiro previsto na entrevista, foi disponibilizado um quadro de variáveis nas quais os respondentes deveriam classificar da seguinte forma, quanto à importância da mesma para seu negócio: 1 (muito baixo), 2 (baixo), 3 (médio), 4 (alto) e 5 (muito alto), obtendo as seguintes respostas e suas respectivas médias:

VARIÁVEL	A	B	C	MÉDIA
Planejamento da instituição	2	5	4	3,67
Controle e fiscalização	5	5	4	4,67
Organização	5	5	4	4,67
Ajuda na tomada de decisões	3	5	4	4,00
Ações sociais (projetos e campanhas)	5	4	3	4,00
Parcerias	5	4	3	4,00
Marketing	3	5	3	3,67
Voluntários	5	3	1	3,00

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 3
Classificação das variáveis pelos respondentes

Observa-se que o controle e fiscalização, e a organização das ONGs seriam as variáveis de maior importância para a efetividade das ações, ressalta-se, que essas duas seriam previstas como funções gerenciais essenciais³⁸. Enquanto que a presença de voluntários seria a classificada como de menor importância, algo surpreendente, tendo em vista o defendido por que o voluntariado é essencial para o desenvolvimento dessas instituições³⁹. Além disso, o marketing e o planejamento da instituição também receberam notas relativamente baixas, essa última também tida como essencial⁴⁰, nesse contexto, infere-se que as ONGs podem estar negligenciando a efetividade da gestão ao não classificar o planejamento como essencial para a gestão, sobretudo a ONG A.

Dessa forma, com base nas funções gerenciais defendidas como de extrema importância para a gestão das ONGs¹, agrupa-se as seguintes questões nos quadros 5 e 6, a fim de observar a percepção dos entrevistados a respeito do planejamento e alcance dos objetivos nas instituições, conforme é evidenciado no quadro 4.

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
Quais planejamentos realizados na organização?	“Projetos para ampliação da oferta de vagas, novas atividades laborais, catequese dos acolhidos, eventos e campanhas que serão realizados anualmente”	“Planejamento orçamentário e planejamento estratégico”	“Planejamento Estratégico Anual, Planejamento Educacional quinzenal, Planejamento de Ação Anual, reunião de alinhamento quinzenal”

³⁸ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

³⁹ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor...

⁴⁰ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

Os objetivos que são propostos são alcançados? Se não, por qual motivo isso ocorre? Há alguém responsável em acompanhar esses resultados e os processos diários?	“Temos uma grande taxa de acolhimento e dos que persistem até o fim do tempo proposto (12 meses), a grande maioria consegue se manter (...) por outro lado, temos muita rotatividade (...) Temos acompanhamento e fiscalização das instituições conveniadas, tais como: Senapred (federal), SESA (estadual) e Secretaria Municipal de Saúde (...)”	“Em sua maioria são alcançados e eles é realizado um acompanhamento e existe uma avaliação de cada setor de acordo com as metas”	“Procuramos atingir nossos objetivos, mas nem todos são alcançados, às vezes por falta do acompanhamento, outras por conta da alta demanda. Existe um acompanhamento das tarefas que precisam ser realizadas no dia a dia.”
As prestações de contas são realizadas diariamente? Quando não realizada, influi diretamente na administração?	“São realizadas diariamente com o intuito de, ao final de cada mês, serem encaminhadas para os convênios e para a matriz. Quando há atraso, gera sim transtornos para a administração local e também para a matriz.”	“Mensalmente, influi porque é preciso controle das despesas, já que a organização sobrevive de doações.”	“As prestações de contas são realizadas mensalmente, para conseguir manter a estabilidade financeira da instituição, quando ela não é realizada a entidade é punida.”

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 4

Percepção dos entrevistados sobre o planejamento e alcance de objetivos

Observa-se que, embora tenham classificado o planejamento como de média importância no quadro 3, o quadro 4 mostra que as ONGs estudadas possuem algum tipo de planejamento, uma vez que há algum tipo de planejamento mesmo que informal, e os gestores sabem quais os objetivos devem ser realizados, possuem algum tipo de monitoramento, mesmo que seja externo, como é o caso da ONG A, e têm ciência das punições que ocorrerão caso não façam a prestação de contas adequadamente. Esse cenário ressalta a importância do planejamento e do controle para a gestão de ONGs⁴¹.

Observa-se que, dentre as dificuldades para se atingir os objetivos estão a alta demanda e a falta de acompanhamento familiar, que pode ser reflexo do cenário em que as instituições atuam. Logo após, questiona-se em relação às práticas administrativas voltadas para a gestão de pessoas nas ONGs, conforme o quadro 5.

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
Existe uma divisão de tarefas ou todos funcionários fazem de tudo um pouco?	“Embora inicialmente se pretenda fazer uma divisão de tarefas, todos fazem de tudo um pouco”.	“Existe sim divisões e cronograma na empresa, todos possuem sua função separadas : psicóloga, pedagoga, secretária, berçário etc.”	“Existe funcionários que exerce suas funções destinadas, mas com relação aos gestores as tarefas são mais intensificadas.”

⁴¹ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...

Existe algum treinamento para os funcionários ou voluntários?	“Os funcionários poucas vezes recebem treinamento, quando acontece, é para repassar uma mudança importante nos procedimentos padrões, algo que vem da matriz, ou quando algum funcionário precisa assumir uma nova atividade exigida pela matriz que por sua vez é exigida pelo governo.”	“Ainda não existe, mas já está na pauta do programa PPP – projeto político pedagógico.”	“A entidade não oferece nenhum treinamento no momento, somente quando são contratado mais colaboradores.”
Todos participam das tomadas de decisões? Ou somente os gestores?	“Na maioria das vezes os gestores.”	“Depende, ligadas à adoção só envolvem a alta cúpula, as decisões de cada setor envolvem as pessoas envolvidas e decisões mais corriqueiras envolvem mais pessoas.”	“Algumas decisões são tomadas pela gestão e outras são decididas com toda equipe de trabalho.”

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 5 Práticas das ONGs sobre a gestão de pessoas

Observa-se pontos de atenção quanto à gestão de pessoas. Primeiro, quanto à divisão de tarefas, que, aparentemente, não é feita de forma clara na ONG A, o que pode sobrecarregar determinados funcionários e/ou voluntários, que são antes de tudo, parceiros das ONGs, esse cenário pode comprometer a qualidade do serviço prestado e gerar desmotivação nesses parceiros⁴². Todavia, percebe-se que as ONGs B e C possuem uma divisão mais detalhada. Outro ponto seria a não disponibilização de treinamento para esses parceiros (funcionários e/ou voluntários), o que também pode comprometer os serviços prestados pela instituição¹⁰.

Percebe-se que as instituições estudadas centralizam bastante suas decisões entre seus gestores, impedindo a criação de uma gestão descentralizada. Esse cenário pode tornar os parceiros insatisfeitos, sobretudo por não se sentirem integrados às causas das ONGs, indo de encontro ao sentido de suas criações, que, antes de tudo, promovem uma integração social⁴³. Logo após, se tem questionamentos voltados para a captação de recursos e possível utilização de consultorias com profissionais da área de gestão. As respostas estão evidenciadas nos quadros 6 e 7.

⁴² J. A. S. O. S Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor

⁴³ N. Rodrigues, ONGs: A Sociedade Civil e o Dever do Estado...; H. D. S. Cabral, Terceiro Setor – gestão e controle social... y A. P. G. Doro, “Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação...”

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
A organização possui parceiros (empresas privadas, governo)?	“Sim. (...) empresas privadas, pessoas físicas e empresas públicas (municipal, estadual e federal).”	“(.) prefeitura, empresas privadas e também os padrinhos (que são os doadores fixos).”	“A entidade mantém parcerias com órgão municipal, Estadual, Federal e empresas privadas.”
A busca por mais parceiros é realizada semanalmente, mensalmente ou anualmente? Ela é efetiva?	“Mensalmente ou por campanhas um a um, via WhatsApp e Facebook...tem sido sim efetiva.”	“Diariamente, porque é necessária. (...)Em campanhas maiores a efetividade sempre é melhor.”	“Ela é realizada diariamente, uma vez que, ela não pode ser esquecida.”
Neste período pandêmico, houve abandono de doadores e de voluntários?	“Não.”	“Os doadores diminuíram pouco, (...) os voluntários diminuíram muito, pois não se pode aceitar.”	“Sim, (...) e isso influenciou bastante financeiramente na instituição.”
São realizadas ações ou projetos de captação com frequência? Se não, por qual motivo?	“Sim”	“As campanhas grandes (...), devido precisa de uma reforma, ou de algo de mais valor, mas as de doadores todo dia”	“Sempre que possível são realizados todos tipos de projetos.”

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 6 Práticas administrativas adotadas quanto à captação de recursos

Observa-se que todas as empresas citam a esfera pública como parceira das ONGs, esse cenário exemplifica que essas instituições prestam serviços públicos, antes vistos como deveres exclusivos do Estado, dessa forma, quando o governo dá apoio a essas instituições, o benefício é mútuo⁴⁴. As doações citadas de pessoas físicas ou jurídicas identificadas na pesquisa são outra característica inerente às ONGs enquanto órgãos de representatividade civil, e também se enquadram nas fontes de financiamento de fonte pública local e fonte privada⁴⁵.

Percebe-se ainda que as características das captações identificadas se alinham há alguns valores sociais, como altruísmo, solidariedade ou voluntariado balizam a gestão das ONGs, embora evidencie-se a adoção de ferramentas de gestão que se adaptam ao mercado⁴⁶. Ainda neste contexto, um outro ponto percebido foi que o período pandêmico trouxe impactos negativos para instituições B e C, tanto para as questões relacionadas a área financeira quanto ao impedimento do trabalho de voluntários devido às medidas de isolamento social e as restrições sanitárias. Ainda sobre a captação de recursos, o quadro 8 mostra a resposta dos entrevistados sobre a utilização de meios alternativos para captação de recursos e sustentabilidade da gestão.

⁴⁴ N. Rodrigues, ONGs: A Sociedade Civil e o Dever do Estado...

⁴⁵ T. Tachizawa, Organizações Não Governamentais... y R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil...

⁴⁶ J. H. A. S. Diniz e P. L. C. L. Mattos, “Organizações não governamentais...”

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
A organização faz venda de alguns produtos para garantir a sustentabilidade?	“Sim. Temos uma padaria e também fazemos artesanatos.”	“Não nenhum.”	“Sim, sempre que possível são realizados bazares e rifas para contribuir com a sustentabilidade.”
No quesito funcionários, a instituição conta com a quantidade necessária?	“Precisaríamos de um pouco mais para atender a contento a nossa demanda.”	“Hoje sim, mas tudo depende da quantidade de demanda que temos, se a capacidade máxima for atingida, o que teria sim que aumentar.”	“Não, para atender a demanda seria necessário um pouco mais.”
A organização recebe alguma consultoria de administradores?	“Contamos com essa consultoria diariamente por parte da nossa matriz.”	“Não.”	“Conseguimos através de um edital, sermos aprovados no BANCO BTG SOMA, com isso, estamos tendo uma mentoria, para orientar dentro das nossas dificuldades.”

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 7

Meios alternativos para a captação de recursos e sustentabilidade da gestão

Observa-se que, embora as ONGs sejam instituições sem fins lucrativos, é comum que o dinheiro arrecadado em doações não seja o suficiente para garantir a sustentabilidade dessas instituições, sendo necessário a realização de ações como rifas, bazares ou comercialização de bens, conforme foi observado na ONG A e na ONG C, assim como também é uma fonte de financiamento, nestes casos, a venda de produtos⁴⁷. Além disso, percebe-se que todas as ONGs participantes têm, ou em algum momento tiveram, dificuldades quanto à quantidade de funcionários não ser suficiente para atender às demandas.

Nesse contexto, percebe-se que as ONGs A e C contam com consultorias profissionais de gestão, reforçando que para se ter uma gestão competente, as ONGs muitas vezes têm de recorrer para profissionais externos, inerentes à área de gestão⁴⁸. Todavia, observa-se que a contratação de uma consultoria empresarial pode onerar os custos dessas instituições, sendo mais interessante o desenvolvimento de habilidades por parte dos gestores.

Os respondentes também foram questionados, além dessas categorias de gestão, a respeito das principais dificuldades enfrentadas na gestão das ONGs, estando as respostas evidenciadas no quadro 8.

⁴⁷ F. G. Tenório, Gestão de ONGs: principais funções gerenciais...; A. P. G. Doro, “Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação... y R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil...

⁴⁸ R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil...

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
O que você considera como maior desafio para a instituição atualmente?	“Organização dos processos e divisão das demandas.”	“Manter a sustentabilidade da casa, por conta das doações.”	“Atualmente é a falta de recursos para a sua manutenção.”
Qual prática você considera a mais complexa dentro da instituição?	“As exigências fiscais pelo fato de sermos instituição filantrópica e precisarmos manter nossa gratuidade, a qual nos isenta de uma série de impostos.”	“Atrair recursos e convênios.”	“Captação de recursos necessários.”
Você considera as práticas efetivas?	“Sim, mas sempre é possível melhorar, principalmente devido a nossa necessidade de uma melhor organização nos nossos processo internos.”	“Sim, porque ainda não estamos passando por grandes dificuldades financeiras, e tudo na organização é realizada em prol de sempre alcançar os objetivos, mas claro que sempre é possível melhorar.”	“Sim, mas seriam necessárias melhorias, começando com um aumento nos recursos e também mais funcionários para atender a demanda, contudo, mesmo assim ainda conseguimos atender garantindo a sustentabilidade e atender a demanda.”

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 8 Principais dificuldades enfrentadas na gestão das ONGs

Observa-se que as maiores dificuldades das ONGs estão relacionadas com a captação de recursos, que já fora evidenciada⁴⁹; e a organização dos processos⁵⁰. Nesse contexto, percebe-se que a atração de recursos ainda é um desafio para as instituições, que muitas vezes ficam aquém do necessário para sua sustentabilidade. Quanto a organização dos processos, percebe-se que a principal causa seria as exigências fiscais. Por fim, percebe-se um entendimento de que as práticas administrativas são efetivas, ao mesmo tempo que se evidencia a necessidade de melhoria contínua nas instituições.

Conclusão

O artigo atingiu seu objetivo ao classificar as práticas administrativas das ONGs estudadas como efetivas, ressaltando as dificuldades enfrentadas sobretudo quanto à captação de recursos financeiros e à organização das ONGs. Além disso, os resultados mostraram uma consciência dos gestores sobre as funções de gestão aplicadas às instituições, bem como a necessidade de melhorias contínuas. Em suma, percebe-se que as respostas foram positivas quanto à efetividade das práticas administrativas.

⁴⁹ J. A. S. O. S. Tozzi, Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor... y C. M. Cruz y M. Estraviz, Captação de diferentes recursos para organizações...

⁵⁰ R. Voltolini, Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil... y J. H. A. S. Diniz e P. L. C. L. Mattos, “Organizações não governamentais...”

Percebeu-se alguns pontos de atenção quanto às práticas administrativas das ONGs estudadas, sobretudo voltados para o relacionamento com os voluntários e/ou funcionários das instituições, que além de serem considerados como uma variável de “média importância”, também não recebem treinamentos. Esse cenário pode impactar na produtividade das ONGs, para isso, sugere-se que as instituições ofereçam treinamentos para esses parceiros, bem como passe a ser classificadas como de alta importância, direcionando ações para os mesmos.

Limita-se os resultados da pesquisa quanto à amostra utilizada, que engloba apenas gestores de apenas três instituições localizadas no mesmo município, impossibilitando uma visão holística sobre práticas de gestão. Além disso, o instrumento de pesquisa empregado: entrevista semiestruturada, embora permita uma análise mais aprofundada do contexto da entrevista, pode intimidar os entrevistados a darem respostas diferentes das que são esperadas, potencialmente prejudicando a veracidade das informações.

Para futuras pesquisas seria interessante considerar uma amostra que não tenha apenas os gestores das instituições, mas também os funcionários e/ou voluntários a fim de observar a opinião desses quanto à efetividade de práticas de gestão. Além disso, a inclusão de mais ONGs de Sobral ou de outras localidades permitiria uma análise mais geral, como também, uma amostra maior poderia ser passível de uma pesquisa mais quantitativa, a fim de reduzir possíveis vieses através da padronização de questões.

Referências bibliográficas

Associação Educacional Dom Bosco. “Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica”. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf. 2019.

Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2016.

Cabral, H. D. S. *Terceiro Setor – gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva. 2015.

Camargo, C. A. “A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: As práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes. São Paulo. 2018.

Casimiro, A. C. Q. e Freitas, L. S. “Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica”. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. 2008.

Cruz, C. M. e Estraviz, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. In: *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2000.

Diniz, J. H. A. S. e Mattos, P. L. C. L. “Organizações não governamentais e gestão estratégica. Integração”. *Revista Eletrônica do Terceiro Setor*, Vol: 1 num 27 (2019).

Doro, A. P. G. “Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na capacitação de profissionais para o terceiro setor”. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. 2018.

Edson, F. Por que a Administração de ONGS é tão difícil? Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-a-administracao-de-ongs-e-tao-dificil>. 2021.

Fernandes, R. C. Privado porém Público. O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.

Figueiredo, V. C. et al. “Dificuldades de gestão das organizações não governamentais: uma nova configuração do modelo de trabalho”. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Anpad (2013): 1-16.

Fonseca, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UECE. 2016.

IPEA. Organização Não Governamental. 2017. <https://mapaosc.ipea.gov.br/ajuda.html>.

Johnson, G., Scholes, K. Dirección Estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Prentice Hall, Madrid. 2020.

Landim, L. “A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. Tese de Doutorado em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1993.

Marmentini, G. e Sell, D. “Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil”. Revista de Gestão e Tecnologia, Vol: 9 num 3 (2019): 20-40.

Rodrigues, N. ONGs: A Sociedade Civil e o Dever do Estado. VI Encontro Brasileiro de Administração: Natal – RN. 2017.

Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas. 2014.

Roesch, S. Gestão de ONGs - Rumo a uma Agenda de Pesquisas que contemple a sua Diversidade. Salvador: ENANPAD. 2002.

Salvatore, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: Voltolini, R. (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 4 ed. São Paulo: Senac. 2019.

Tachizawa, T. Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2019.

Tenório, F. G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 11 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2015.

Tozzi, J. A. S. O. S. Da ONG: guia para as organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Editora Gente. 2016.

Voltolini, R. Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil para o Terceiro Setor. In: Voltolini, R. (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 4 ed. São Paulo: Senac. 2019.

Yoffe, D. Captação de recursos no campo social. In: Voltolini, R. (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 4 ed. São Paulo: Senac. 2019.

Zanollo, L. J. “Organização Não Governamental (ONG): conhecendo suas possibilidades e desafios na atuação em Educação Especial”. Dissertação de Mestrado em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos, São Paulo. 2009.

REVISTA
INCLUSIONES M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.

BELA. MARCLEIDE SAMPAIO OLIVEIRA / DRA. ROGEANE MORAIS RIBEIRO / ME. STÊNIO DIAS DA SILVA FILHO
ME. MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA / ESP. MESSIAS ELMIRO GOMES LOIOLA DE OLIVEIRA
DRA. GEORGIA MARIA MELO FEIJÃO