

# **A GESTÃO DAS ENTIDADES NÃO GOVERNAMENTAIS: um estudo sobre sua organização, finanças e pessoas.**

## **Resumo:**

Diante de um cenário onde a qualificação gerencial encontra-se cada vez mais presente e, conseqüentemente, indispensável, despertou o interesse em averiguar as práticas de gestão, que as Organizações Não Governamentais (ONG's) vêm utilizando com a finalidade de garantir o seu funcionamento e permitir o melhor aproveitamento dos seus recursos, mas sob três perspectivas: organizacional, econômico-financeira e de pessoas. Com base neste panorama, o artigo pretendeu conhecer as práticas de gestão adotadas pelas ONG's localizadas em Salvador-BA e sua região metropolitana. A metodologia de pesquisa utilizada foi a do tipo exploratória e explicativa, recorrendo-se ao estudo multicase através de visita *in loco* quando se realizou entrevistas e aplicação de questionário semiestruturado com gestores de 10 organizações selecionadas. Os resultados revelaram, quanto à perspectiva organizacional, a presença de elementos da estrutura simples e, subsidiariamente, elementos da estrutura burocracia profissional. A perspectiva econômica-financeira evidenciou que a maioria realiza planejamento e controle das suas finanças. Quanto à perspectiva da gestão de pessoas, nenhuma das organizações possui um setor específico, porém, as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação acontecem sistematicamente, sendo esta uma das perspectivas que apresenta maior grau de dificuldade para a dinâmica operacional.

**Palavras- Chave:** Gestão Organizacional; Gestão Econômico- Financeira; Gestão de Pessoas; Organizações Não Governamentais; OSCIPS.

## **1. Introdução**

As ONG's operam de maneira diferenciada das demais empresas uma vez que sua gestão, de base social, pauta-se num processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada. É nesse tipo de enfoque que reside uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas ONGs: a administração de seus recursos e o processo de tomada de decisões. Essas organizações, mesmo não visando o lucro, precisam ser bem gerenciadas para garantir sua continuidade.

Diante de um cenário onde a qualificação gerencial encontra-se cada vez mais presente e, conseqüentemente, indispensável, despertou-se o interesse em averiguar as práticas de gestão que as Organizações Não Governamentais (ONG's) vêm utilizando com finalidade de garantir o seu funcionamento e permitir o melhor aproveitamento dos seus recursos. Uma análise sobre essas práticas, levando em consideração três perspectivas: organizacional, econômico-financeira e de gestão de pessoas poderá contribuir significativamente para a maximização dos resultados e garantia da continuidade de suas atividades, que são, a cada dia, mais importantes para o desenvolvimento da sociedade. Paralelamente, esta investigação se justifica diante da lacuna acadêmica encontrada em relação ao tema proposto, visto que não há pesquisas que abarquem a gestão partindo das perspectivas citadas. Ademais, cabe ressaltar a relevância social desta pesquisa, uma vez que as ONG's desempenham importante papel na responsabilidade social ao buscar promover oportunidades e justiça social à uma sociedade carente.

Diante deste contexto surge o seguinte questionamento: Quais as práticas de gestão adotadas pelas ONG's? Assim, o objetivo geral é conhecer as práticas de gestão adotadas pelas ONG's localizadas em Salvador-BA e região metropolitana, considerando no estudo as perspectivas organizacional, econômico-financeiras e de recursos humanos.

Nesta pesquisa, para atender aos objetivos propostos será efetuada visita *in loco* e aplicada entrevistas por meio de questionários. As ONG's foram selecionadas com base no cadastro da ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, complementado, para atualização cadastral, por buscas realizadas na internet. Para visita, entrevista e aplicação de questionário, conforme disponibilidades das mesmas, visando levantar dados sobre as práticas administrativas relacionadas a gestão.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1- Perspectivas de Análise**

A análise da gestão de Organizações Não Governamentais (ONGs) partindo das três perspectivas citadas surgiu da necessidade de averiguar amplamente o setor administrativo. Observa-se que há uma interação constante entre ONG's, governo, mercado, sociedade, economia, legislação, seja na conceituação seja no modo de operação. Logo, acredita-se na ideia de sistemas como adequada para analisar as ONG's. Além disso, conceitualmente, gerir é o ato de administrar e tem como objetivo o desenvolvimento e crescimento da organização. Entendido isso e com o intuito de atender as diversas áreas de uma empresa e seus fins específicos, adota-se tal subdivisão.

#### **2.2.1 Perspectiva Organizacional**

Inicia-se a abordagem sobre gestão das ONG's sob a perspectiva organizacional, pois se acredita que a partir do design de uma organização (termo empregado por Mintzberg) se abre caminho para uma construção do saber sobre o tema proposto e da mesma forma que a Teoria Geral dos Sistemas, acredita-se na possibilidade de utilização da teoria das configurações de Mintzberg como norteadora da análise organizacional a que se propõe este capítulo. Trabalhos como os de Tavares (2000), Cunha et al (2011), Paula et al (2008), Aguiar e Martins (2006) ajudam a reforçar a coerência e pertinência em tratar a teoria das organizações no contexto das ONGs.

Partilhando da ideia de Mintzberg apud Ribeiro et al 2015, acredita-se que quando organizada, a atividade humana demanda duas exigências básicas: a divisão técnica do trabalho para realização das atividades e sua coordenação. Alinhado a essa ideia está a noção de que o ajuste de elementos internos - o que o autor denomina de parâmetros de design - da organização aos fatores situacionais leva a uma das cinco estruturas organizacionais na qual as organizações podem se enquadrar: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia (Mintzberg apud TAVARES, 2000; PAULA et al, 2008; CUNHA et al, 2011). Ao afirmar isso, o autor constrói os alicerces de sua teoria.

Num primeiro estágio, é notório a não preocupação com o desenho bem definido do design das Organizações Não Governamentais - ONG's. Carvalho (1995) destaca o modelo não estatal e sem a presença de uma hierarquia, sendo substituído por formas participativas de democracia e, consequentemente, discussões e decisões mais horizontalizadas presentes na configuração da estrutura organizacional nos primórdios das ONG's (apud CUNHA et al, 2011). A sazonalidade das atividades filantrópicas tornava a formalidade pouco interessante para a estruturação de uma atividade filantrópica.

O contexto neoliberal, atualmente em curso, diminuiu a atuação estatal, no que se refere ao atendimento de algumas necessidades sociais abrindo uma lacuna na ausência desses serviços públicos, e passa a exigir das iniciativas privadas maior participação na elaboração e execução de políticas públicas (seja empresa, seja ONG). Além disso, diante do ambiente contemporâneo e complexo e a consequente necessidade de adaptação das ONG's, observa-se

uma tendência à organização e estruturação da gestão dessas entidades, fatores que potencializam a capacidade produtiva da organização (CUNHA et al, 2011, TAVARES, 2000). Apesar da tendência, ainda são poucas as ONGS que buscam se estruturar. Segundo Paula et al (2008), o Estado reconhece a importância da atuação das ONGs e enxergam uma necessidade de desenvolver parcerias. Para que isso ocorra, as ONGs têm de atender às exigências legais. É dessa situação que reside um dos complicadores na atuação das ONGs, elas devem se estruturar e fornecer indicadores que atestem sua efetividade (PARENTE et al, 2012).

Antes de iniciar a abordagem sobre cada tipo estrutura desenhada por Mintzberg, é preciso entender o que sustenta essa proposta, um desses alicerces é a coordenação entre as atividades – Mintzberg denomina de mecanismo de coordenação. Os mecanismos de coordenação são formas através dos quais é possível a conexão entre cargos/funções de uma organização, fazendo com que as diferentes atividades sejam executadas com harmonia. Portanto, dizem respeito ao controle, comunicação e coordenação. Lista-se quais seriam os mecanismos adotados nas organizações: supervisão direta; padronização de processos de trabalho; padronização de habilidades dos trabalhadores; padronização de resultados do trabalho; ajuste mútuo (Mintzberg apud TAVARES, 2000; PAULA et al, 2008; CUNHA et al, 2011).

A coordenação do trabalho por ajuste mútuo é realizada através do processo simples de comunicação informal. Outra característica inerente a esse mecanismo diz respeito ao centro de controle do trabalho, este fica sob o domínio do núcleo operacional e independente do tamanho da organização, o ajuste mútuo estará sempre presente, pois essa comunicação informal deve acontecer naturalmente dentro de qualquer organização.

## **2.2 - Perspectiva Econômico- Financeira**

A gestão financeira, junto às demais áreas administrativas, é uma ferramenta indispensável para manter o funcionamento regular de qualquer organização, seja ela com finalidade lucrativa, como as grandes indústrias, ou sem fins lucrativos, a exemplo das Organizações Não Governamentais (ONGs). Para Gitman (2010, p. 3), “finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais”, ou seja, corresponde à relação financeira, essa entendida como a transferência efetivamente do dinheiro, entre pessoas físicas e/ou jurídicas. Seguindo tal pensamento, Hoji (2008) apud Starosky Filho, Carli e Todelo Filho (2012, p.6), pontua atividades inerentes à gestão de finanças, são elas: “análise, planejamento e controle, tomadas de decisões de investimento e tomadas de decisões de financiamento”. Em análise, entende-se o processo de verificar amplamente as melhores alternativas do ponto de vista financeiro; planejar e controlar consiste basicamente em traçar os caminhos e gerenciar de maneira mais conveniente a atingir os objetivos organizacionais; as decisões de investimento. Assim como em qualquer outra organização privada, as ONGs devem possuir setores administrativos, a exemplo, o de finanças, cujo possibilitará tomar decisões mais corretas diante de cenários econômico-financeiros, no entanto, “existe uma dificuldade muito grande no uso de instrumentos de administração financeira, o que por vezes impossibilita muitas delas de se manterem, ou de manterem seus programas e projetos por um tempo maior” (STAROSKY FILHO, CARLI e TODELO FILHO, 2012).

No entanto, “Dess (1998) advertiu dos perigos existentes na adoção da abordagem comercial por parte das OTS [Organizações do Terceiro Setor], que poderia minar a sua missão social” (DESS, 1998 apud PARENTE, et al, 2012). Nesse sentido, questiona-se se a entidade sem fins lucrativos manteria seu objetivo primário, que é atender aos anseios sociais de forma voluntária, ou lançaria seu olhar para as demandas mercadológicas.

Para aumentar o aporte de novos recursos a serem investidos em suas atividades é importante que as ONG's deem a devida atenção para sua gestão financeira, utilizando modelos e ferramentas financeiras das empresas do setor privado, adaptando para as suas especificidades, pois dessa forma poderão administrar melhor seu dinheiro, e prestar contas de forma confiável e com transparência, “[...] elemento necessário à contraprestação do investimento social [...]” (PEREIRA et al., 2013). As ONGs se valendo da necessidade de controle e desenvolvimento da sua administração financeira para a captação de recursos (FILHO et al, 2012 apud BETTIOL JUNIOR, 2005) podem adotar o uso de ferramentas financeiras, tais como, orçamento, fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, entre outras, sempre levando em conta suas necessidades.

### **2.3- Perspectiva de Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é o conjunto técnicas e práticas administrativas voltadas a desenvolver o capital humano de uma instituição. Segundo Gil (1994, p. 10) “A administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade”.

A história da gestão de pessoas possui três momentos importantes, onde a primeira, chamada de Escola da Administração Científica, iniciou no final do século XIX a partir de observações de Frederick Winslow Taylor, nos EUA, que consiste na divisão do trabalho em partes simples e indivisíveis, com isso buscava a especialização dos operários na execução de determinada atividade, obtendo maiores ganhos com o aumento da produção. Esta visão de Taylor foi reafirmada por Henry Gantt, Franck e Liliam Gilbreth. (GIL, 1994 e LACOMBE, 2012).

Em seguida conhecida como Os Experimentos em Hawthorne iniciou-se em 1924, sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais influenciava a produtividade (LACOMBE, 2012). Assim chegou a conclusão, que o aumento da produção se devia pela atenção que os funcionários da produção estavam recebendo por parte dos pesquisadores e da administração da empresa.

O empregado é caracterizado por quatro elementos: a pessoalidade, a continuidade, o salário e a subordinação jurídica. Assim observar-se os direitos da classe trabalhadora segundo os dispositivos na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) - Decreto-Lei nº 5.452/43. Neste contexto, o voluntário segundo a Lei Federal nº 9.680/98 é a pessoa física que exerce atividade não remunerada em entidade pública ou sem fins lucrativos.

A gestão da ONG tem um grande desafio: atrair e envolver os diferentes grupos de pessoas, sejam eles o voluntário, o estagiário, o prestador de serviços ou o funcionário atendendo suas especificidades e fazendo com que estes absorvam a missão da instituição como uma missão particular. Para tanto, é necessário que haja um processo de seleção das pessoas que irão desenvolver qualquer atividade dentro da organização, mesmo aqueles que em caráter de voluntariado, pois o desejo de ser voluntário não é suficiente faz-se necessário o alinhamento de interesses além de outras qualificações a depender do tipo de serviço a ser prestado.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa analisou as práticas de gestão adotadas pelas ONG's sediadas em Salvador considerando as perspectivas organizacional, econômico-financeira e de recursos humanos.

Para seleção da amostra, foi consultada a ABONG, mas revelou-se que a base de dados não condizia com a realidade em Salvador. Para complementar, levantou-se por meio

de busca na internet as possíveis instituições atuantes na cidade de Salvador, de onde se extraiu uma lista com 61 instituições. Deste universo, 31 delas não foi possível estabelecer contato, apesar das tentativas, 05 não se adequavam ao perfil da pesquisa por não se tratarem de ONG's, 05 não puderam atender no período, 01 se recusou sem justificativa e, 19 confirmaram recebimento da proposta, mas apenas 10 instituições aderiram ao projeto de pesquisa, viabilizando a visita *in loco* que ocorreu entre os dias 27 de novembro de 2014 e 28 de janeiro de 2015.

Quanto ao objetivo da pesquisa, ele é apresentado sob três perspectivas: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa.

Este artigo pode ser considerado exploratório, por se tratar de uma pesquisa que busca um maior entendimento sobre o tema exposto, e devido a isso, o levantamento das hipóteses não é considerado como elemento fundamental e poderão surgir ao longo do trabalho (FERNANDES e GOMES, 2003). De acordo com Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias têm como finalidade “(...) proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ao mesmo tempo descritivo, para Gil (2002), o principal objetivo desta modalidade de pesquisa é descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis, determinando também a natureza desta relação.

Por sua vez, explicativa, quando aprofunda o conhecimento sobre a realidade, identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fatos explicando o porquê dos mesmos. Segundo Vergara (2000, p. 47) *apud* Fernandes e Gomes (2003, p. 9) a pesquisa explicativa “tem como principal objetivo tornar algo inteligível. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Quanto ao delineamento da metodologia, este estudo multicasos recorreu à visita *in loco* quando realizou entrevista e aplicação de questionário semiestruturado com os gestores de tais organizações.

Vale ressaltar também que este instrumento de pesquisa foi elaborado a partir de todo o referencial teórico. Esta pesquisa possui caráter qualiquantativa. Qualitativa, a partir da predominância da “descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 141). Quantitativa, quando o resultado da análise de conteúdo foi apresentado com base em técnicas da estatística descritiva, ou seja, foram organizados, sumarizados, caracterizados e interpretados, sendo posteriormente apresentados (*data producers*) por meio de gráficos, tabelas com base numa coleção de dados numéricos (MARTINS e THEÓPHILO, 2009) para tornar possível revelar melhor os resultados obtidos.

Quanto ao procedimento para a interpretação dos dados, fez-se uso da técnica “Análise de Conteúdo”. Metodologia normalmente adotada em entrevistas (MARTINS, 2008). Da mesma forma, Campos (2004) afirma que “um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Segundo Moraes (1999) a análise de conteúdo auxilia a interpretar as mensagens e a atingir um entendimento da narrativa num nível que ultrapassa uma leitura comum, sendo que suas discussões viabilizam informações complementares e mais completas ao leitor crítico. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo busca a superação da incerteza decorrente da pessoalidade da interpretação do pesquisador e promove o enriquecimento da leitura.

Ao mesmo tempo, procedeu-se a quantificação dos resultados lançando-se mão da estatística descritiva para analisar em conjunto as diversas respostas recebidas para uma mesma questão e assim, poder revelar sua representatividade para o grupo estudado.

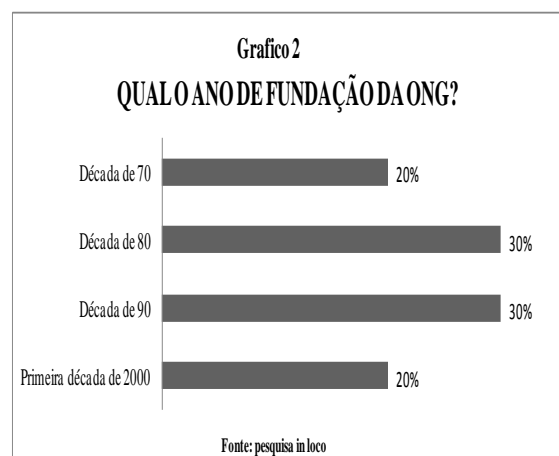
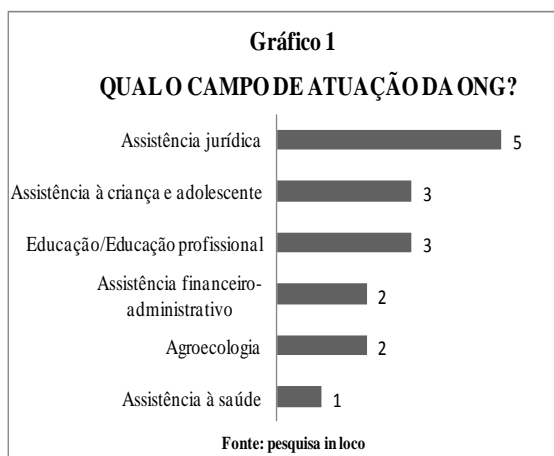
Quanto ao questionário no campo da Gestão Organizacional foram elaboradas 11 questões, as quais possuíam objetivo em identificar qual estrutura de organização a ONG adota, quais os principais cargos, como se dá a execução de suas atividades, bem como seu planejamento, dentre outras questões cabíveis a tal âmbito. A seção Gestão Econômico-Financeira, que objetivou identificar como a ONG se organiza com relação a suas finanças, como são captados seus recursos financeiros e como estes são controlados e de que maneira os relatórios financeiros são utilizados. Para esta foram elaboradas 8 questões pertinentes ao tema. Por conseguinte, recurso humano, através de 9 questões, buscou identificar como a ONG se organiza com relação à gestão de seu pessoal, quais instrumentos de gestão de pessoas ela adota, como se dá o processo de seleção de seus colaboradores, sendo estes voluntários ou não, e como este recurso é selecionado e/ou contratado.

#### 4. Análises e resultados

Quanto aos respondentes, 60% são do sexo masculino, 90% são graduados e destes 33% possuem especialização e/ou mestrado, 30% desses exercem o cargo de coordenador executivo, 20% presidente, 20% diretor executivo, 20% gestor administrativo ou integrante do conselho diretor. Destes profissionais 60% atuam nestas organizações entre 13 e 24 anos, 20% entre 30 e 42 anos e 20% até 03 anos.

##### a. Perspectiva Organizacional

Na perspectiva organizacional os entrevistados responderam a 13 questões. Sobre o campo de atuação e ano de início das operações, obteve-se:



O gráfico 1: Qual o campo de atuação da ONG? Pode-se inferir que algumas delas atuam em mais de uma área, o que é comum e pode ser confirmado pela missão dessas organizações. De fato, elas desenvolvem suas atividades com base em editais públicos e sua missão contempla diversas áreas para permitir atender um maior número de beneficiário. É interessante observar que 50% das ONGs analisadas atuam na prestação de serviço jurídico ou assistência jurídica, 30% na área de educação/educação profissional e assistência à criança e adolescente.

O gráfico 2: Qual o ano de fundação da ONG? As décadas de 70, 80 e 90 foram períodos conturbados no que diz respeito aos âmbitos social, político, econômico. É exatamente nesse período que se verifica que 80% das ONG's analisadas foram fundadas, todas elas atuando nas lacunas deixadas pelo serviço público. O gráfico 2 trata da data de registro. Em sua maioria entre o ano inicial de atuação e o ano do registro não passam de 3

anos. A exceção ocorre com uma ONG (Ai Bi Brasil) que tem o início de suas atividades na década de 70, mas seu registro ocorre apenas em 2008.

A segunda questão abordou sobre Missão e Visão. As ONGs que afirmam possuir missão e visão. 90% dos entrevistados afirmaram que a ONG possui um propósito fundamental, uma identidade bem definida (missão) - em 10% delas, o entrevistado não a declarou - e apenas 40% afirmaram que a ONG possui visão definida. Entretanto, não está expresso na visão o espaço de tempo determinado para o seu alcance e ao que se refere à missão.

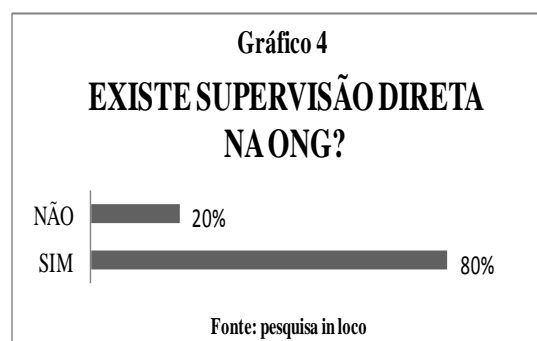
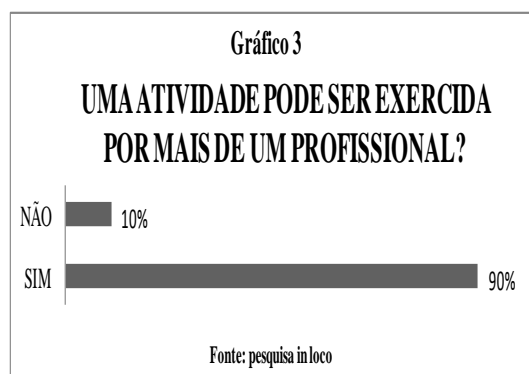
A questão três abordou os principais cargos, todas as ONGs visitadas elas atendem ao que é exigido legalmente, é identificado nessas organizações o conselho fiscal, administrativo, a assembleia geral. Com relação aos cargos executivos, tem-se a figura do presidente, vice-presidente, diretores, coordenadores de diversas áreas (financeira, administrativo, de projetos etc.), assistentes/auxiliares administrativos. Essa diversidade de cargos é verificada também no setor operacional de cada organização (situação decorrente do campo de atuação de cada ONG). Apesar da não padronização da nomenclatura, há uma hierarquia bem definida. Dependendo do porte, da quantidade de ações desenvolvidas, do número de pessoas beneficiárias do recurso financeiro das ONGs, a quantidade de cargos varia de 3 a 11 (em termos absolutos, foram apresentados 67 cargos).

Quanto se a execução de uma atividade pode ser exercida por mais de um profissional, questão quatro, ao analisar as respostas, conforme gráfico 3: Uma atividade pode ser exercida por mais de um profissional?, foi possível constatar que 90% dos profissionais atuam em mais de uma função dentro da organização, entretanto para algumas atividades especializadas (psicólogo(a), assistente social, advogado, contabilista) são designados profissionais com conhecimento da área devido à necessidade de um conhecimento técnico para tratar das situações.

Das entrevistadas, ao que se refere a supervisão direta das atividades, quinta questão, 80% das ONG confirmaram que há uma supervisão direta de forma não sistemática, além disso, questões financeiras determinam o grau de supervisão estabelecida e em 12,5% das que possuem supervisão, há uma auditoria externa, como pode ser verificado no gráfico 4: Existe supervisão direta na ONG?

Quanto a forma com que os profissionais executam suas atividades e se elas são definidas antecipadamente, inclusive indicando responsável, em 90% das respostas, os entrevistados afirmaram que as funções são predefinidas para o fluxo de toda a organização e inclusive foi possível identificar que esta definição foi estabelecida por profissionais da área e consultoria externa, mas também casos em que o próprio gestor ou diretor definem o conjunto de ações para essas funções.

Dos entrevistados, 10% não souberam informar a respeito da definição das atividades. Cerca de 60% dos entrevistados afirmaram que não há um setor responsável por estabelecer diretrizes pelo fato do projeto ser elaborado concomitantemente com reuniões para definição



de funções e cargos. Das ONG's que predefinem suas atividades, 10% contam com a colaboração de uma consultoria para elaboração dos projetos.

As questões 7 a 13 pode coletar: Quando questionado sobre se os resultados importam mais do que a forma pela qual a atividade é desenvolvida, 80% afirmaram que tanto o processo da prestação de serviço quanto o resultado são importantes e não dá para planejar um sem o outro. 10% dos que responderam que as etapas são mais importantes afirmaram que por se tratar de um procedimento médico, não se pode negligenciar cada etapa do processo. 10% dos que responderam que os resultados são mais importantes afirmaram que a realização da criança e do adolescente em desenvolver as atividades oferecidas pela instituição é o objetivo da ONG.

Quanto à realização de treinamento externo para os profissionais da organização, e se é essencial fazer o treinamento, 50% afirmaram que periodicamente realizam esse treinamento por serem essenciais ao desenvolvimento das atividades das ONGs e 20% apenas o fazem esporadicamente devido a alguns fatores como, por exemplo: o volume de trabalho e, conseqüentemente, a falta de tempo; falta de recursos em alguns momentos. 30% dos que responderam informaram que não realizam qualquer treinamento.

No que diz respeito aos setores específicos para tratar de assuntos pertinentes a parcerias, consultoria jurídica, recursos humanos, entre outros, 80% dos entrevistados responderam que as ONGs não possuem setor específico para tratar de atividades de apoio (consultoria jurídica etc.) por alguns motivos como, por exemplo: não compesar ter um setor específico dessa natureza; devido ao porte pequeno da ONG; por falta de recursos, essas funções acabam sendo concentradas na figura do administrador executivo, financeiro ou coordenador. Dos que afirmaram possuir setor específico para tratar de atividades de apoio, apenas uma informou que se trata da seção de captação de recursos.

Com relação a novos projetos, assim como a organização de sua execução e a predefinição de um líder, ou ajuste de função conforme demanda, todos os entrevistados afirmaram que os projetos são estruturados de forma a definir cargos e funções previamente, isso ocorre em função das exigências legais; da necessidade de organização das ações; de saber qual estratégia adotar, dentre outros.

#### **b. Perspectiva econômico-financeira**

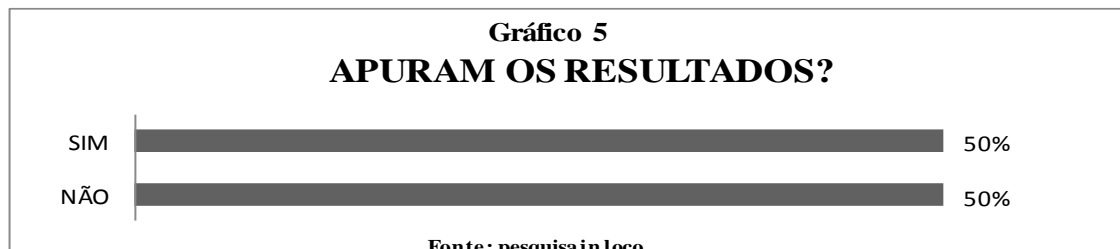
Nessa perspectiva os entrevistados responderam a 7 questões específicas, a saber: Inicialmente, quanto ao planejamento e finanças o posicionamento das ONG's em relação ao planejamento de seus recursos financeiros, periodicidade de reuniões para tratar de questões econômico-financeiras e setor específico atuando na área financeira da entidade. 60% efetua planejamento, 40% se reúnem para decidir questões de ordem financeira e 50% mantem um setor específico para esta atividade. A algumas dessas entidades realizam seus respectivos planejamentos financeiros por projeto, onde os coordenadores são os responsáveis pelo controle financeiro dos mesmos. Há casos em que a ONG trabalha o planejamento para se manter na margem de erro aceita por financiadores internacionais e nacionais. Existe também quem trabalhe esse planejamento na expectativa de ser aprovado por financiadores. Já em outras instituições esse controle é realizado mensalmente em reunião com toda a equipe. Existe instituição que tem sede na Itália e realiza seu planejamento em sincronia com essa sede. É interessante ressaltar que dentro das entidades que possuem setor específico de gestão financeira 20% delas conta com auxílio externo (consultoria e assessoria).

Quando questionado se a entidade tem controle sobre os resultados econômicos e financeiros de cada projeto, 90% das ONG's entrevistadas realizam controle sobre seus resultados. Essas entidades realizam esse controle para prestação de contas a Receita Federal ou para os financiadores de seus projetos. Destaca-se que em algumas delas esse controle é



realizado mensalmente, por meio de sistemas gerenciais integrados, ou por livro caixa. Na maioria das entidades entrevistadas esse controle é realizado por projeto.

Na terceira questão desta perspectiva foi questionado como são apurados (superávit ou déficit) e aplicados os resultados obtidos das atividades da ONG?

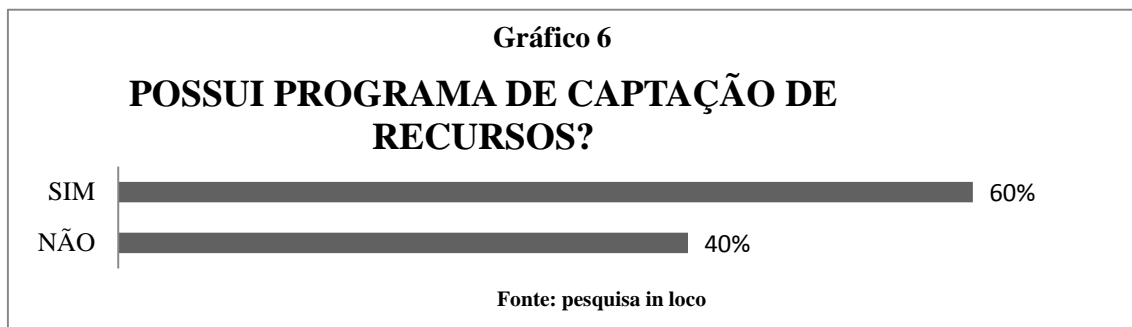


O gráfico 5: Apuram os resultados? demonstra que 50% das ONG's entrevistadas apuram seus resultados. Em algumas ONG's esses resultados são destinados à atividade fim, todo recurso fica na entidade para ser usado nos projetos. Em outros casos as sobras dos projetos são devolvidas aos financiadores, ou usado em outra atividade se existir autorização. Foi também possível identificar que as entidades apuram seus resultados por meio de demonstrações financeiras, outras por meio de relatórios gerenciais elaborados por sistemas e análise de tabelas.

Na questão seguinte, quarta, perguntou-se se ao final de cada período (seja ele mensal, bimestral, trimestral, etc.) o setor financeiro elabora relatórios financeiros, se a ONG recebe ou gera relatórios financeiros, e se sim, quais. 100% das ONG's entrevistadas geram ou recebem relatórios financeiros. A grande maioria delas emite balanço, demonstrativo de resultado, conciliação bancária, fluxo de caixa e outros relatórios gerenciais. Algumas usam planilhas de Excel ou software para preparar esses relatórios. Esses relatórios muitas vezes são usados para prestação de contas dos projetos aos seus financiadores, tais como Petrobras e União Europeia.

Ainda nesta perspectiva, questionou-se para quais decisões os relatórios acima citados são utilizados 60% das ONG's responderam que são usados para tomada de decisões, tais como uso dos recursos disponíveis, decisão de contratação de novo pessoal para cada projeto, se é preciso terceirizar determinado setor da entidade. 30% disseram que são utilizados para planejamento e prestação de contas. Houve entidade que disse fazer o uso desses relatórios no período de auditoria. Essa prestação de contas acontece perante a sociedade, Estado, Município e os financiadores dos projetos. Com base nesses relatórios algumas dessas entidades elaboram o orçamento dos gastos para o ano seguinte. Outros 10% usam esses relatórios para avaliação do desempenho da organização ou de um determinado projeto.

Quanto ao processo de captação de recursos, conforme apresentado no gráfico 6: Possui programa de captação de recursos? 60% das ONG's apresentam programas de captação de recursos. Essas entidades realizam essa captação de recursos por meio de telemarketing, editais de financiamento, doações junto a sindicatos de trabalhadores, benefícios de emenda parlamentar, bancos, tais como Itaú, Desenhahia e ECLOF, além de existir entidade que mobiliza toda a equipe para capar recursos junto a agências. Algumas dessas entidades, tendo ou não programa para captação de recursos, participam dos editais de financiamentos de projetos junto a parceiros da iniciativa privada, órgãos públicos e entidade do terceiro do terceiro setor.



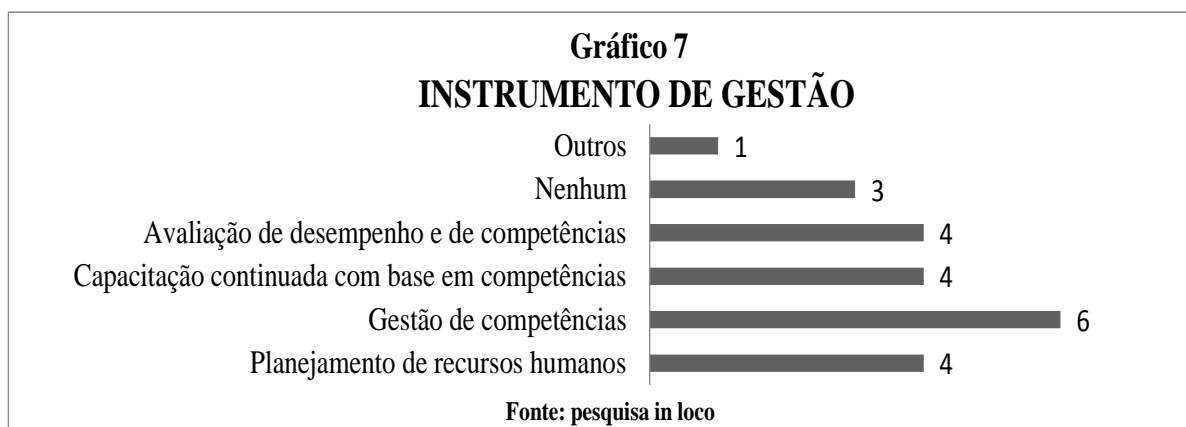
Um outro item discutido foi se para realizar um planejamento financeiro existe alguma ferramenta capaz de prestar auxílio. Sinalize quais utiliza: ao se falar das ferramentas, considerando o aspecto legal, apenas uma não se enquadrava ou atende 100% ao exigido, entretanto, já está providenciando a regularização devida. Em sua grande maioria as entidades fazem uso das mesmas ferramentas (Cotação, Controle de contas a pagar, controle de contas a receber e orçamento), destacando-se também a utilização de Fluxo de Caixa, controle de custos e outros.

### c. Perspectiva da Gestão de Pessoas

Na perspectiva gestão de pessoas os entrevistados responderam a 8 questões. A primeira versou sobre a existência de um setor específico para tratar da gestão de pessoas, ou alguém que fique responsável pela gestão de pessoa? Das 10 instituições, nenhuma possui um setor específico para tratar da gestão de pessoas. Contudo 80% possuem uma pessoa que assume esse papel e que as mesmas ocupam o cargo de coordenador ou diretor.

Um outro item, segundo, no contexto da instituição, qual a importância da gestão de pessoas? A entrevista mostra que 80% das instituições admitem a importância e ressaltam a necessidade da gestão de pessoas para desenvolver atividades que valorizem os profissionais, ofereçam momentos de formação, reconheçam o trabalho e dedicação e que retribuam a atenção, contudo, metade delas informou que a falta de recursos financeiros é o principal empecilho para colocar essas atividades em prática.

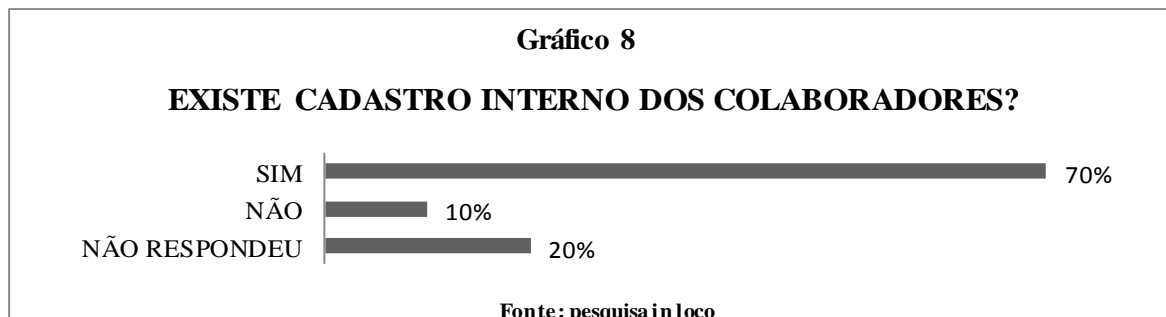
A terceira questão foi colocada de forma objetiva: Qual o instrumento de gestão de pessoa a ONG adota?



Conforme o gráfico 7: Instrumento de Gestão, 70% das ONGs se utilizam dos instrumentos de gestão, sendo vários de forma simultânea e estes são voltados às melhorias das competências já apresentadas pelos colaboradores como avaliação de desempenho,

capacitação e gestão. Todavia há 30% que não apresentam nenhum instrumento de gestão de pessoas.

No quarto questionamento, perguntou-se se existe algum cadastro interno dos colaboradores que atuam na organização independente do vínculo?



Segundo o gráfico 8: Cadastro Interno de Colaboradores, cerca de 70% das ONG possuem um cadastro de colaboradores que independe do vínculo. Destes, 50% informaram que o dispõe de forma estruturada e outros 20% de forma mais simples. Este cadastro normalmente possui os dados como nome, telefone e função que pode ser desempenhada e é composto por pessoas que já trabalharam na instituição.

Para as questões de 5 a 7, ao se questionar como é feito o recrutamento e seleção dos profissionais da instituição foi informado que é feito em sua maioria de forma interna apresentando 50% do total, em seguida 40% de forma mista e 10% de forma externa. Estes recrutamentos são feitos através de seleção, sendo que todas utilizam a entrevista como principal instrumento dentre outras formas de seleção como: prova ou currículo. As ONGs afirmam que são analisadas características como experiências, conhecimento teórico, aptidão, apresentação e vocabulário e, as experiências, o conhecimento e a aptidão foram os principais critérios de seleção relatados.

Quanto ao procedimento que é aplicado para admissão de voluntários, das instituições entrevistadas, 50% aplicam os mesmos procedimentos de seleção para todos os colaboradores independentes do vínculo. Porém 30% não os faz e 20% alegam que essa questão não se aplica, porque todos os colaboradores são voluntários.

Um outro aspecto abordado durante a visita foi o processo de comunicação interna na organização. Neste, os principais meios, por ordem de importância foram: Reunião e E-mail, como os mais citados, representando (70%), e 30% para Whatsapp, Mural e Telefone e Skype, Site e Facebook.

Em se falando dos principais desafios da gestão de pessoas no contexto atual, manter um quadro de colaboradores foi citado por unanimidade, pelo fato das instituições não terem atrativos, como: carteira assinada, um bom salário e benefícios para manter os profissionais, tendo assim uma grande rotatividade. Por isso, acabam tendo que buscar novos colaboradores e encontrar pessoas comprometidas, dedicadas e que acreditem na causa social.

## **5. Considerações finais**

Ao observar os resultados da análise da entrevista é possível fazer algumas considerações. No que diz respeito à estrutura organizacional, quando 90% afirmam que possuem missão e a maioria atua no campo da assistência jurídica e assistência à criança e adolescentes, percebe-se a necessidade de estruturação mínima para atender aos trâmites jurídicos e acompanhamento das crianças e adolescentes, o que foi verificado quando foi perguntado sobre os cargos e funções de cada ONG (todas têm um corpo administrativo bem desenhado). Ao se verificar o tamanho das ONG's (pequeno e médio em sua maioria) e a

resposta de 80% dos entrevistados que afirmou utilizar a supervisão direta como forma de coordenar as atividades, assim como, a ausência de setores da assessoria de apoio e da tecnoestrutura nota-se a presença de elementos da estrutura simples. Subsidiariamente, quando 90% afirmaram predefinirem a atividade e 70% realizam treinamento de profissionais, verifica-se elementos da estrutura burocracia profissional.

Mediante os dados expostos verificou-se que grande parte das organizações não realiza sua gestão financeira da forma como é exposta e indicada na literatura, mas foi observado que a maioria realiza planejamento e controle das suas finanças. Esse controle é realizado por meio de ferramentas de planejamento financeiro, tal como, Fluxo de caixa, Orçamento, Cotação, entre outros. Verificou-se também que mais da metade dessas organizações usa essas ferramentas e relatórios financeiros para realizar o controle dos seus resultados e dos seus projetos, não só para tomar decisões financeiras, mas como suporte para se lançar em programas de captação de recursos junto às agências de fomento e parceiros interessados em investir nas atividades do terceiro setor.

Baseando-se nos dados da entrevista observa-se que nenhuma das organizações possui setor específico para tratar da gestão de pessoas mesmo sabendo da sua importância, mas tendo como argumento a falta de recursos financeiros na organização. Porém, isso não inviabiliza que as questões inerentes ao setor aconteçam porque as atividades de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação acontecem normalmente, sendo que 80% destas funções são delegadas à alguém do corpo diretor, que não faz distinção nos procedimentos quanto aos colaboradores. Ademais, para atender as diversas demandas dos mais diversificados tipos de colaboradores, elas se utilizam de diferentes meios de comunicação tendo destaque o whatsapp, como meio informal. Assim percebemos que mesmo com as dificuldades de um público diversificado e escassez de recursos financeiros a gestão de pessoas acontece.

Durante as visitas foi possível detectar que há uma lacuna na qual a Universidade pode contribuir de forma significativa. Esta lacuna refere-se a um processo de capacitação contínuo, uma forma de aperfeiçoamento sob os enfoques, financeiro – ao que se refere os registos e padronização de ferramentas; Político – no sentido de transferir da Ciência Contábil para o dia da organizações um melhor entendimento acerca da flexibilidade de aplicação das suas teorias, quando postas em prática; Social – no sentido de estender a divulgação ou detalha-la para melhor compreensão por diversos níveis de usuários; quantitativa – quando se faz possível intervir via proposição de modelos de controle para algumas das atividades. Entende-se que essa contribuição possa vir ou ser suportada por atividades de extensão da Universidade, conduzindo ou promovendo uma maior aproximação de professores e alunos a comunidade e sociedade, com vistas a contribuir para melhoria dos serviços prestados, sob os dois enfoques: por um lado na Organização/Sociedade e pelo outro lado na Universidade.

## **Referências**

- AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. Contabilidade e finanças USP, São Paulo, v. 17, número especial, p. 51-64, 2006.
- AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. Contabilidade e finanças USP, São Paulo, v. 17, número especial, set. / 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17nspe/v17nspea05.pdf>>. Acesso em: 21 de mai. 2015.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004.

CUNHA, L. T. et al. Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: o caso EDISCA. REGE Revista de gestão USP, São Paulo, v. 18, n. 3, jul. / Set. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36744/39465>>. Acesso em: 21 de mai. 2015.

CLT Decreto-Lei nº 5.452/43. - Acesso em 27/05/2015 <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500> - norma-pe.html

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. ConTexto, Porto Alegre, v. 3, 2003;

FILHO, Loriberto et al. A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Florianópolis, 2012.

GIL, Antônio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LACOMBE, Francisco José Mosset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2 edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

Lei Federal nº 9.680/98 – Acesso em 27/05/2015 - <http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=Art.+1+da+Lei+9680%2F98>

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2 eds. Editora Atlas, 2009.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PARENTE, T. C. et al. Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: o desafio da sustentabilidade financeira. *Gestão & Regionalidade USCS*, São Paulo, v. 28, n. 84, set. /dez. 2012. Disponível em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1853/1330](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1853/1330) Acesso em: 21 de mai. 2015.

PAULA, J. O. et al. Caracterização do modelo organizacional de duas instituições do terceiro setor utilizando a teoria de Mintzberg. *Economia & Gestão PUC Minas*, Belo Horizonte, v. 8, n. 16, p. 48-60, 2008.

PEREIRA, Raquel et al. Especificidade da Gestão do Terceiro Setor. *Organização em contexto*, São Bernardo do Campo, vol.9, n.18, jul-dez. 2013.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P. M. *Evolução da histórica e de gestão da ONG Instituto Socioambiental Árvore no período 2003-2009*. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.53-67, 2011.

STAROSKY FILHO, Loriberto; CARLI, Sodemir Benedito; TODELO FILHO, Jorge Ribeiro. *A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor*. VII Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Florianópolis: março 2012.

RIBEIRO, Sandra Marcia Cortez, Silva, Vilma Aparecida Ferreira da e Urbanavicius, Vladas Junior PARÂMETROS ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG: ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DE EMPRESAS. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=60> 27/05/2015

TAVARES, P. C. Terceiro setor: estrutura organizacional: classificações (in) adequadas? Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2000/2000\\_ENEO36.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO36.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2015.

#### Obras consultadas:

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. *As dificuldades de gestão das organizações não-governamentais*. São Paulo: UMESP, 2008. Artigo, Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002. *Estudos e pesquisas de informação econômica*, 2 eds., Rio de Janeiro, nº 4, 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003;

SLOMSKI, Valmor et al. *Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas, 2012.