

# Modelos de gestão em Organizações Não-governamentais: Da gestão original à gestão estratégica

## RESUMO

*As Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm representado um papel de destaque no contexto atual, atuando ora na esfera pública mesmo não sendo Estado, ora atuando na esfera privada, embora não possuindo fins lucrativos. As ONGs precisam responder às exigências da sociedade e para isso, precisam rever suas formas de gestão e sua estrutura organizacional para conseguirem fortalecer sua autonomia e participação social. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo conhecer os modelos de gestão adotados pelas ONGs, identificando sua proximidade com os modelos de gestão original ou com modelos de gestão estratégica. Foram realizados estudos de caso em cinco ONGs da cidade de Campina Grande, os critérios utilizados para a escolha dos casos foram: primeiro, a idade da organização que deveria ter no mínimo dez anos de funcionamento, segundo, a disponibilidade e interesse de participar da pesquisa. Os resultados da pesquisa mostram que alguns valores culturais originais ou práticas a eles associados, ainda são seguidos por todas as ONGs estudadas, porém, fatores que caracterizam uma gestão estratégica exerceram impacto transformador sobre estas organizações alterando seus modelos de gestão.*

Palavras-Chave: Modelos de gestão. Organizações Não-Governamentais. Gestão estratégica

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações não-governamentais são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social, estão orientadas para objetivos externos aos membros que a compõem, partindo da idéia de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.

Estas organizações pertencem ao denominado Terceiro Setor já que são não-lucrativas, não-estatais, oriundas da sociedade civil e responsável por ações e iniciativas voltadas para as necessidades das camadas menos favorecidas da sociedade. Ao atuarem no espaço público, embora não sendo estado, ou atuando no setor privado, sem apresentar características de entidades com fins lucrativos, as ONGs vêm desempenhando um papel relevante na sociedade contemporânea, onde, diante da complexidade do mundo atual, a ação dos agentes públicos e privados precisa ser revista e ampliada para atender satisfatoriamente as demandas da sociedade moderna. De um lado, o Estado tem dificuldades de suprir satisfatoriamente as solicitações que dizem respeito as suas responsabilidades, por outro lado, o setor privado nem sempre atende, pela lógica de mercado, à produção e distribuição dos bens e serviços que interessam à sociedade. (JORDAN, 1998 ).

Diante deste contexto, tem sido crescente o número de ONGs. O que tem levado a uma forte concorrência entre estas por recursos. Deste modo, ao competirem por doadores privados e públicos na captação de recursos, resulta numa relativa perda de autonomia, dadas as exigências muitas vezes impostas pelos doadores, especificamente, quando do processo de tomada de decisões. A perda de autonomia é uma das conseqüências da procura por diferentes fontes de financiamentos cujo acesso está cada vez mais difícil.

A escassez de recursos e as pressões dos doadores tem levado as ONGs a repensarem seus modelos de gestão, e, principalmente, pautarem suas atividades dentro de uma lógica mais racional e utilitarista. Deste modo, estas instituições estão passando por ajustes

organizacionais marcados pela busca de novos modelos de gestão. Esses novos modelos baseiam-se em uma lógica de mercado profissionalizada, causando, assim, mudanças administrativas de âmbito estrutural e prático. Sendo que essa nova realidade causa impacto direto sobre os valores originais dessas instituições tornando-as mais funcionais ao adotarem uma capacitação estratégica para garantirem sobrevivência organizacional.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo conhecer os modelos de gestão adotados pelas ONGs identificando sua proximidade com os modelos de gestão original ou modelos de gestão estratégica.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A utilização do termo ONG para nomear agentes, parcialmente destituídos de interesses econômicos e voltados à promoção de mudanças socioeconômicas, impõe-se a partir de 1948, quando as Nações Unidas criaram o Sistema Internacional de Cooperação ao Desenvolvimento, dando destaque às ações no Terceiro Mundo. A maioria das ONGs nascidas no Brasil e em outros países em via de desenvolvimento, nos últimos vinte cinco anos, é resultante das novas relações políticas entre o Estado e a sociedade civil.

As organizações não governamentais (ONGs) surgiram no Brasil nas décadas de 70 e 80, apoiando movimentos sociais e organizações populares e de base comunitária, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. Na década de 70 foi marcante o movimento popular e associativo às margens da sociedade brasileira, sob influência eclesial e de esquerda, então clandestina. Em seguida os movimentos populares se intensificam e a sociedade civil vive o movimento em direção à redemocratização do país, dando origem às organizações de caráter nacional, articuladoras de sindicatos, das associações comunitárias e dos movimentos sociais. Destacaram-se neste período o movimento contra a carestia (1979) e o movimento dos Trabalhadores sem terra (1982 em diante).

Na década de 80 não se polariza o trabalho assistencial com a defesa de direitos, já que se pode, junto com o trabalho assistencial, contemplar os direitos humanos. A ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria, um programa de iniciativa assistencial para distribuir comida, acabou produzindo resultado na agenda política brasileira, já que constituiu presença em campanhas eleitorais, obrigando mesmo o Governo a tomar um posicionamento político diante da sociedade, tornando pública a forma dele encarar a questão da fome. É a partir dos anos 1980, que o termo ONG adquire o significado de agente articulador entre os programas de desenvolvimento e as políticas sociais, passando a designar, prioritariamente, nos cenários nacional e internacional, as entidades privadas sem fins lucrativos, voluntárias, autônomas, descentralizadas e vinculadas às questões locais. (ROESCH, 2003 )

Nos anos 90 há um fortalecimento do papel das ONGs no cenário nacional. O fim da guerra fria, o fracasso do sistema socialista, o fortalecimento do pensamento único - o mercado superando o bem comum, como importante fator para o desenvolvimento dos países e o enfraquecimento do Estado quanto às políticas sociais foram elementos importantes que influenciaram o papel atual das ONGs. (DINIZ e MATTOS apud TENÓRIO, 1997). Nesta década esse tipo de organização consolida mais uma característica, sendo reconhecida como peça importante na formação de uma rede internacional de solidariedade, cujo fio condutor é a reivindicação de direitos de cidadania, em escala mundial.

O ingresso das organizações vinculadas ao empresariado em projetos de interesse público e a formação de parceria na sociedade com a participação das empresas em ações da área social, desloca-se do estado ou das religiões a hegemonia ou tutela dessas ações para as

organizações autônomas não governamentais, denominadas hoje de Terceiro Setor, que englobam também, as ações sociais, antes sob a égide do Estado e das religiões.

Na atualidade, as ONGs encontram-se desempenhando atividades em prol do bem comum em situações diversificadas (direitos humanos, minorias oprimidas, ecologia, dentre outras) Estão presentes nos principais fóruns mundiais, procurando ocupar cada vez mais um espaço de influência e deliberação. Entretanto, a tendência é que isso se amplie no cenário internacional, pois, o poder dos estados no controle e execução das políticas públicas e do agravamento do processo de exclusão social e econômica da população menos favorecida encontra-se cada vez mais enfraquecido.

## 2.1 GESTÃO DE ONGS

As ONGs, são conhecidas historicamente, pela trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região. No atual contexto social, as ONGs tornam-se visíveis por representarem uma forma de resposta ao crescimento da pobreza, da violência, das doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

VAKIL apud ROESCH (1997), refere-se aos tipos de atividades desempenhadas pelas ONGs, incluindo os seguintes:

**a) Bem-estar** - prover serviços a grupos específicos, baseados no modelo de caridade, como a provisão de necessidades básicas para populações pobres, com frequência em resposta a desastres naturais ou graves

**b) Desenvolvimento** – melhorar a capacidade de uma comunidade de prover suas próprias necessidades básicas, desenvolvimento sustentado, construção de capacidades.

**c) Proteção, defesa, campanhas** – influenciar políticas ou o processo decisório relacionado a questões específicas, ou construir apoio social entre organizações semelhantes, assim como da população mais ampla, em torno destas questões.

**d) Educação para o desenvolvimento** – baseadas em países industrializados, centram-se em educar os cidadãos desses países sobre questões importantes a respeito do desenvolvimento como inequidade global e dívida externa.

**e) Ação em rede (networking)** – canalizar informações e prover assistência técnica ou de outros tipos a ONGs de nível mais baixo ou a indivíduos, operam em níveis nacional ou regional.

**f) Pesquisa** – desenvolver pesquisa participativa como um meio legítimo de adquirir conhecimento para subsidiar intervenções sociais.

As ONGs ainda apresentam dificuldades peculiares de qualquer organização nova, ou seja, não são consideradas organizações sólidas; o estabelecimento da missão e cultura organizacional ainda não é visto com clareza para construir um modelo administrativo que responda tecnicamente às necessidades do seu público; não conseguiram manter fontes de financiamento permanentes e definir como trabalhar dentro de determinada circunstância (PRADO, 2004).

Mesmo sem possuírem fins lucrativos, estas instituições, buscam novas formas de gerir sua estrutura organizacional buscando atingir a missão e os objetivos definidos em seu planejamento. Segundo TENÓRIO (1997), as ONGs, por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que

diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

## 2.2 DA GESTÃO ORIGINAL À GESTÃO ESTRATÉGICA

Devido a necessidade das ONGs acompanharem as transformações ocorridas dentro de um contexto mundial, torna-se necessário que estas organizações revissem suas formas habituais de administração.

Grande parte das ONGs nasceram de uma atitude crítica em relação ao Estado e ao setor privado, portanto, certos valores culturais originais ou práticas a eles associados vieram a constituir sua estrutura organizacional. Tais valores idealizam a orientação da iniciativa individual em favor do bem público, onde, através da utilização de fatores como altruísmo, sensibilidade, compaixão e solidariedade. Há um compromisso em relação ao próximo, principalmente com as camadas sociais menos favorecidas.

Segundo Diniz e Mattos (2003) dentre os valores culturais encontrados na história de atuação das ONGs, destacam-se:

**1. Orientações ideológicas:** surgiram após a II Guerra Mundial com a cooperação internacional, caracterizadas pelas concepções de Estado de Bem Estar Social. Segundo THOMPSON (1997) as ONGs da América Latina abriam espaço para a participação cidadã e defesa dos valores democráticos representando mecanismos de resistência política aos governos militares.

**2. Orientações religiosas:** constituíram influências ligadas à Igreja Católica e à Igreja Evangélica, onde, seus ideais religiosos foram importantes para a formação dos valores institucionais das ONGs..

A Igreja Católica pode ser vista como o início das atividades sociais no Brasil, desde a sua chegada, com a missão de atender aos interesses da Coroa Portuguesa, assumiu serviços nas paróquias e dioceses, a educação nos colégios e a evangelização indígena, mas dependia totalmente da ajuda financeira do Estado. Após a proclamação da República, quando é decretada a separação entre a Igreja e o Estado ela passa a desenvolver trabalhos de assistência social, saúde e educação.

A atuação da Igreja contra o Regime Militar de 1964 gera conflitos com o Estado. A partir de 1968, com o Ato Institucional nº 5 (AI-5), há uma ruptura total diante da violenta repressão - prisões, torturas e assassinatos de estudantes, operários e padres e perseguições aos bispos. A Igreja atua em setores populares, com as comunidades eclesiais de base, inspiradas na Teologia da Libertação, para vincular o compromisso cristão com a luta por justiça social. Nos anos 70, os abusos contra a ordem jurídica e os direitos humanos levam a Igreja a se engajar na luta pela redemocratização, ao lado das demais instituições da sociedade civil.

**3. Idéias desenvolvimentistas:** consistiam na crença da transformação social, baseadas no modelo de desenvolvimento preconizado pela cooperação internacional. A utilização do termo ONG para nomear agentes, parcialmente destituídos de interesses econômicos e voltados à promoção de mudanças socioeconômicas, impõe-se a partir de 1948, quando as Nações Unidas criaram o Sistema Internacional de Cooperação ao Desenvolvimento, dando destaque às ações no Terceiro Mundo.

**4. Voluntariado:** estavam presentes na execução de programas, campanhas de levantamento de fundos e desenvolvimento de tarefas administrativas, consistindo na utilização de mão-de-obra não remunerada, onde pessoas se engajavam espontaneamente com

a causa defendida por identificação com as idéias e valores defendidos e por acreditarem em uma transformação social.

**5. Informalidade da ação:** como se caracterizavam mais como movimentos sociais do que do que como organizações estruturadas, a organização dos processos administrativos e o planejamento das atividades não eram prioritárias, deste modo, as ações eram desenvolvidas de maneira informal e improvisada.

**6. Independência em relação ao estado e ao mercado:** autonomia em relação à imposição governamental e às empresas com fins lucrativos, onde novas realidades surgem para suprir a carência de Estado em proporcionar à população um mínimo de bem-estar social.

**7. Igualdade e participação democrática na gestão dos processos:** a participação nos processos de tomada de decisões administrativas e implementação de programas é igualitária entre os membros que compõem a instituição, entre eles: doadores, sócios, militantes, funcionários, etc.

**8. Caráter reivindicativo e denunciador:** marcante pela postura denominada crítica em relação às políticas públicas e à ação governamental. De acordo com ROESCH (2003), o início do credenciamento das ONGs, no Brasil, coincide com a necessidade nacional de formular respostas ao autoritarismo vigente nas relações entre o Estado e a sociedade civil. As ONGs, com as suas especializações temáticas, trabalhando diretamente com as populações a produção e/ou o acesso a bens e serviços de habitação, de saúde, de educação, de saneamento básico, de segurança etc., impulsionaram a construção de um perfil político diferenciado do autoritarismo tradicional, frente à busca de soluções para os problemas sociais. No Brasil, especificamente, essas ONGs fazem parte dos novos movimentos sociais e têm, como pontos de convergência, os princípios do desenvolvimento humano e do alargamento da participação cidadã. Elas apresentam uma grande diversidade, principalmente temática, variando desde as entidades ligadas ao meio ambiente e aos grupos feministas, até as organizações voltadas à proteção da criança e do adolescente.

Todos esses pontos citados anteriormente, constituem valores culturais adotados pelas ONGs dentro do seu contexto de gestão original, marcado pela lógica da solidariedade comunitária. Entretanto, atualmente estes valores estão sendo substituídos pelo processo de gestão estratégica baseado na lógica de mercado, refletindo na estrutura organizacional e em suas práticas administrativas, indicando, conseqüentemente, uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais, provenientes das empresas lucrativas. Esses ajustes organizacionais devem-se às consideráveis mudanças e transformações mundiais ocorridas nas últimas décadas nas esferas política, social, econômica e cultural.

A gestão das ONGs passou a despertar interesse nos meios acadêmicos nos últimos anos, devido ao crescimento e a diversificação do setor e as mudanças organizacionais ocorridas nestas instituições. A expansão do setor deve-se, por um lado, à descentralização na gestão de políticas pelo Estado. Por outro lado, a redução de financiamentos de agências internacionais provocou a procura de meios que possibilitassem a auto-sustentação destas instituições através de atividades comerciais ou através de parcerias privadas ou estatais (ROESCH, 2003).

A ênfase no desempenho e no resultado marca o contexto atual da administração das ONGs, onde, não necessariamente a observância da missão organizacional original é garantida. “A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes, a fim de competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações voluntárias a iniciar o caminho da profissionalização, assim como limitar a participação nas decisões em favor de uma maior agilidade”. FUNES RIVAS apud DINIZ e

MATTOS (1995)

A necessidade de uma estrutura profissionalizada substitui de forma crescente o voluntariado. A procura por militantes engajados nas causas sociais cede lugar para a preferência por profissionais com perfil em áreas mais específicas, onde se valoriza a captação de recursos de acordo com uma bem elaborada estratégia profissional de marketing e a participação nas ações pontuais dos projetos, especialmente em situações de emergência social, que necessitam da mobilização de um grande efetivo humano.

Com uma intensidade cada vez maior, as ONGs estão sujeitas às mesmas limitações presentes em instituições burocráticas. Os fluxos decisórios encontram-se cada vez mais hierarquizados e o nível de responsabilidade cada vez mais restrito à função exercida. A apropriação das modernas práticas gerenciais próprias das empresas lucrativas e o uso intenso de tecnologias de informação fragilizam os princípios de igualdade e participação democrática nos processos de tomada de decisão das ONGs.

### 2.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A Administração Estratégica não se refere apenas à tomada de decisões nas questões mais importantes que a organização enfrenta, senão que deve assegurar-se da posta em prática das estratégias (JOHNSON E SCHOLLES, 1999). A administração estratégica está caracterizada por: a) **Incerteza** do ambiente, do comportamento dos competidores e da preferência dos clientes; b) **Complexidade** derivada das diferentes formas de perceber o ambiente e de interrelacionar-se com este, e c) **Conflitos** organizacionais entre os que tomam as decisões e os afetados por elas.

Portanto, diante deste contexto incerto, complexo e conflitivo, a administração estratégica se ocupa das decisões referentes à formulação e implementação de estratégias, o que implica na mobilização de recursos da empresa para conseguir objetivos globais (CUERVO, 1995). A administração estratégica se compõe de três principais elementos: **a análise estratégica**, na qual o estrategista trata de compreender a posição estratégica da empresa; **a escolha estratégica**, na qual compete a formulação dos possíveis cursos de ação, sua avaliação e escolha; e por último, **a implantação estratégica**, que compreende o planejamento daquelas tarefas com as formas de efetivar a escolha estratégica e a administração das mudanças requeridas (JOHNSON E SCHOLLES, 1999).

Neste contexto, a estratégia consiste em um meio para enfrentar desafios e oportunidades que se apresentam em diversos tipos de organizações, sejam empresas, sindicatos, prefeituras, órgãos da administração pública ou organizações sem fins lucrativos. O ambiente, no qual estas organizações atuam apresenta-se como um dos principais fatores a serem considerados e analisados. Este ambiente proporcionará o encontro de novas oportunidades para mudanças organizacionais, uma vez que, ao examinar a própria empresa e compará-la com o mercado que a cerca, lhe proporcionará o conhecimento do que tem de melhor, as suas forças, como também suas fraquezas e onde precisa de aperfeiçoamento para que as oportunidades apresentadas sejam aproveitadas e as ameaças externas sejam reduzidas, eliminadas ou transformadas em oportunidades.

Portanto, pode-se afirmar que a definição de estratégia para uma organização consiste em adequar o seu posicionamento no mercado para que possa melhor se defender contra as forças competitivas existentes nele. Com isso, a formulação dessas estratégias pode ser um processo planejado, deliberado, que deverá ser seguido para alcançar os objetivos ou também pode ser um processo emergente, no qual as estratégias vão surgindo ao longo do processo de aprendizagem.

Deste modo, torna-se imprescindível que as organizações mantenham-se informadas acerca dos fatores ambientais externos através de um contínuo monitoramento de tais fatores, de forma que aliada a uma constante avaliação interna lhes permitam formular e implementar estratégias que possam garantir sua sobrevivência e competitividade.

A implementação de estratégias se refere ao conjunto de atividades e decisões que serão necessárias para efetivar as estratégias formuladas, vinculando-se à missão empresarial e aos objetivos estratégicos pretendidos (NAVAS E GUERRAS, 1988). Tais decisões têm implicações sobre recursos e pessoas em uma organização (MOREIRA E FERNANDES, 2004). Uma estratégia bem formulada não é suficiente para garantir o êxito de uma organização. É necessário também que esta seja seguida por uma boa implementação, tendo em vista que ambas as etapas, formulação e implementação, são intrinsecamente relacionadas e interdependentes.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização deste trabalho optou-se pela pesquisa do tipo exploratória descritiva. Classifica-se como exploratória por proporcionar maiores informações sobre o assunto determinado, facilitando a delimitação de tema de trabalho. A pesquisa exploratória, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Também é classificada como descritiva já que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles ANDRADE (2003).

Foram realizados estudos de caso em cinco organizações não-governamentais da cidade de Campina Grande: APAE (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de Campina Grande), GAV (Grupo de Apoio a Vida), CACE (Centro Assistencial da Criança Excepcional), CENTRAC (Centro de Apoio à Cultura) e CIPMAC (Centro Informativo de Prevenção, Mobilização e Aconselhamento ao Profissional do Sexo de Campina Grande).

Os critérios utilizados para a escolha dos casos foram: primeiro, a idade da organização que deveria ter no mínimo dez anos de funcionamento, e segundo, a disponibilidade e interesse das ONGs escolhidas em participar da pesquisa.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, já que segundo OLIVEIRA (1997), esta tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. A pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista 'o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações'. TRUJILLO *apud* LAKATOS e MARCONI (1974,). A bibliografia pertinente 'oferece meios para definir e resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente'. MANZO *apud* LAKATOS e MARCONI (1971).

Também foram colhidos dados empíricos através da realização de entrevistas semi-estruturadas com utilização de um roteiro prévio, no qual abordava a intensidade da presença de valores institucionais e/ou práticas a eles associados, tomando como base a proposta de DINIZ E MATTOS (2003), assim como, a identificação de práticas administrativas pautadas nos modelos de gestão estratégica. Foram entrevistados, um representante de cada ONGs: 1 coordenadora administrativa, 1 diretora administrativa, 2 presidentes e 1 assistente de comunicação das instituições analisadas, totalizando 5 entrevistados. Foi utilizada uma linguagem simples e direta, isenta de palavras tecnicistas para que os respondentes compreendessem com clareza o que estava sendo perguntado e a finalidade da pesquisa.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tomando como referência as informações sobre a presença de valores culturais originais, ou práticas a eles associados, o resultado nas cinco ONGs pesquisadas serão descritas a seguir.

Quanto às **Orientações ideológicas** 80% das ONGs pesquisadas apresentaram características referentes a uma ideologia de bem-estar social que pode ser percebida principalmente nos programas de assistência social que desenvolvem ou apóiam, implementando ações de acordo com a missão e os objetivos institucionais visando apoiar socialmente e garantir inclusão de seus usuários no meio em que vivem. Alguns desses programas são: prevenção, reabilitação, defesa dos direitos, escolaridade, profissionalização, resgate da cidadania e capacitação. Apenas 20% das ONGs pesquisadas afirmaram não possuir orientações ideológicas.

Tratando-se das **Orientações religiosas** verificou-se a inexistência de influências religiosas em 60% das organizações, em 40% estas orientações existem, porém esta influência não é significativa, existe apenas de forma moderada, sem causar algum impacto sobre as atividades desenvolvidas.

No que se refere às **Idéias desenvolvimentistas** foram observadas idéias desenvolvimentistas consistindo na crença de transformação social, voltadas à promoção de mudanças socioeconômicas. Das ONGs pesquisadas 80% demonstraram possuir idéias desenvolvimentistas de maneira muito forte ou forte e em 20% estas idéias apresentam-se de forma moderada.

Quanto ao **Voluntariado**: em todas as ONGs há presença de voluntários na estrutura organizacional. Analisando-se a participação destes com relação às tomadas de decisões o resultado foi o seguinte: em 80% esta participação é muito forte ou forte; em 20% é moderada; e em 20% é inexistente. Analisando-se, ainda, a participação dos voluntários com relação a arrecadação de fundos: esta participação apresenta-se forte em 20% das organizações; moderada em 20%; fraca em 20%; e em 40% é inexistente. Também é importante destacar que 60% das organizações apresentaram redução do voluntariado nos últimos anos e que em 40% houve aumento do número de funcionários, fato que as torna mais profissionais.

No que tange a **informalidade da ação** 100% das organizações adotam práticas estratégicas e planejamento formal das atividades. Este fato torna a informalidade das ações utilizadas apenas em algumas atividades e de forma esporádica. Quando há necessidade do uso da informalidade apresenta-se de forma moderada ou fraca em 80% das organizações e forte em apenas 20%.

Quanto à **dependência em relação ao Estado e ao mercado**: refere-se à autonomia de ação e gestão. Com relação ao estado, 80% das organizações afirmaram apresentar dependência econômico/financeira, em 20% esta dependência apresenta-se muito forte e em 60% de forma moderada à fraca, apenas 20% afirmou ser independente do Estado. Com relação à apresentação de dependência quanto ao mercado, ou seja, com relação a outras organizações (com fins lucrativos), 60% das organizações afirmaram a existência de dependência econômico/financeira, sendo muito forte em 40% das organizações e moderada em 20%, apenas 40% declarou independência quanto ao mercado.

Tratando-se da **Igualdade e participação democrática na gestão dos processos**: refere-se à participação igualitária entre os *stakeholders* (funcionários, voluntários, sócios,

diretoria administrativa). Neste ponto foi analisada como se apresentava a participação de todos os constituintes, avaliando-se três processos de ocorrência: tomada de decisão, implementação de programas e composição da diretoria administrativa. Nesse contexto, a democracia quanto à participação igualitária dos *stakeholders* na gestão dos processos apresentou-se de maneira fraca à muito fraca em 60% das organizações e de forte à moderada em 40%.

E por último, o **Caráter reivindicativo e denunciador**: 100% das ONGs apresentaram uma postura denominada crítica em relação às políticas públicas e à ação governamental frente a busca de solução para os problemas sociais, esta postura apresenta-se de forma muito forte à forte em 80% das organizações e fraca em 20%.

A tabela a seguir refere-se às respostas dos respondentes nas cinco ONGs pesquisadas abordando o grau de existência ou a inexistência dos valores culturais originais citados acima ou de práticas a eles associados.

**Tabela 1. Valores culturais originais, ou práticas a eles associados nas ONGs pesquisadas**

Valores Culturais Originais	Muito forte	Forte	Moderado	Fraco	Muito fraco	Inexistente
1. Orientações ideológicas	-	4	-	-	-	1
2. Orientações religiosas	-	-	2	-	-	3
3. Idéias desenvolvimentistas	3	1	1	-	-	-
4. Voluntários:						
4.1 Participação dos voluntários na tomada de decisão	1	1	2	-	-	1
4.2 Participação do voluntariado na arrecadação de fundos	-	1	1	1	-	2
5. Informalidade da ação	-	1	3	1	-	-
6. Dependência em relação ao Estado e ao mercado:	1	-	2	1	-	1
6.1 Estado	2	-	1	-	-	2
6.2 Mercado						
7. Igualdade e participação democrática dos <i>stakeholders</i> na gestão dos processos (tomada de decisão, implementação de programas e composição da diretoria administrativa)	-	1	1	1	2	-
8. Caráter reivindicativo e denunciador	3	1	-	1	-	-

**Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

Por outro lado, tomando como referência as informações sobre adoção de práticas administrativas típicas da gestão estratégica, os dados foram analisados e apresentam-se da seguinte forma.

Quanto ao uso do **Planejamento formal das atividades**: 100% dos pesquisados afirmaram adotar algum tipo de planejamento formal em suas atividades. Estas organizações realizam planejamento estratégico periódico a partir de reuniões com a direção administrativa.

Tratando-se da **Utilização de consultoria**: 80% dos agentes entrevistados informaram que a ONG na qual atuam já buscou alguma consultoria visando melhor desempenho em suas atividades. As consultorias verificadas podem ser assim apresentadas: consultorias de universidades locais - 40%; consultoria na área de capacitação de recursos e gestão de finanças - 20%; consultoria da secretaria de saúde (estadual e municipal) - 20%.

Quanto à **formação de alianças estratégicas**: 100% das ONGs mantêm alianças estratégicas com outras instituições. 40% possuem convênios e 40% possuem parcerias. Em 20% das organizações há formação alianças em fóruns e redes, onde há troca de experiências com outras organizações.

No que tange à **definição das estratégias**: como há nestas instituições um planejamento formal, estas também definem suas estratégias durante os planejamentos periódicos ou em reuniões da diretoria.

Tratando-se do **uso de tecnologia de informação**: 100% das ONGs pesquisadas utilizam tecnologia de informação com uso de computador almejando agilizar as atividades diárias e valorizam principalmente o uso da Internet. Há ainda em 20% das ONGs o uso de data-show, máquina fotográfica digital nos cursos que realizam como apoio áudio-visual e no dia-a-dia como de atividades e comunicação com o público.

Quanto à **existência de controle das despesas**: em 80% das organizações a diretoria realiza esse controle, dentre estas em 40% o controle é realizado por uma diretoria financeira específica. 20% das organizações possuem serviço contábil terceirizado.

Por último, a **modificação significativa na estrutura organizacional e no modelo de gestão**: 40% dos agentes entrevistados afirmaram terem acontecido grandes mudanças na estrutura ou na gestão da organização, destas 20% apontam que uma nova diretoria trouxe maior credibilidade; quanto aos objetivos organizacionais e maior oportunidade de trabalho, 20% apontam mudanças nos grupos com os quais realizam seu trabalho, mudanças na temática de atuação e na forma de organização do trabalho.

A tabela abaixo se refere à intensidade em valores percentuais do uso de práticas administrativas de mercado nas cinco ONGs pesquisadas.

**Tabela 2. Práticas administrativas nas ONGs pesquisadas**

Planejamento formal das atividades	100%
Utilização de consultoria	80%
Formação de alianças estratégicas com outras instituições	100%
Existência de uma definição das estratégias organizacionais	100%
Uso de tecnologia de informação	100%
Existência de algum tipo de controle de despesas	80%
Ocorrência de mudanças significativas na estrutura organizacional e no modelo de gestão utilizado	40%

**Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações obtidas e analisadas pode-se fazer algumas considerações. Primeiro, os valores culturais originais ou práticas a eles associados, ainda são seguidos por todas as ONGs estudadas, porém, fatores que caracterizam uma gestão estratégica exerceram impacto transformador sobre estas referências institucionais originais e conseqüentemente alterou o modelo de gestão destas organizações. Nesse contexto, os valores culturais mantidos com maior intensidade foram: orientações ideológicas; idéias desenvolvimentistas e o caráter reivindicativo e denunciador. Já os valores culturais em transformação, representando a maioria, são: orientações religiosas: informalidade da ação; independência em relação ao Estado e ao mercado; igualdade de participação democrática na gestão dos processos.

Quanto ao valor cultural correspondente ao voluntariado, este não pôde ser classificado claramente como mantido com maior intensidade ou em transformação, já que embora esteja presente em todas as organizações pesquisadas, está diminuindo em quantidade em nível de participação.

Quanto à adoção de modernas técnicas de gestão pelas ONGs pesquisadas, tais como: planejamento formal, definição de estratégias, controle de despesas, estabelecimento de alianças estratégicas, uso de consultorias e de Tecnologia de Informação, demonstram que os modelos de gestão utilizados estão adquirindo características específicas da lógica de mercado. Portanto, pode-se afirmar que o modelo de gestão das ONGs pesquisadas aproxima-se mais do modelo de gestão estratégica, visto que dentre os oito valores culturais originais analisados, apenas três são mantidos com grande intensidade, enquanto que quatro apresentaram transformações e um apresenta-se em transição

Entretanto, cabe ressaltar que embora alguns valores culturais, ou práticas a eles associados, não estão sendo mantidos com grande intensidade, os que ainda são mantidos representam valores importantes e necessários para a identidade e para os propósitos das organizações estudadas, como as orientações ideológicas, as idéias desenvolvimentistas e caráter reivindicativo e denunciador.

Por fim, este trabalho apresenta algumas contribuições no sentido de prover informações e enriquecer o debate sobre modelos de gestão para as ONGs que venham atender as necessidades específicas dessas instituições e de seus stakeholders. Entretanto, apresenta algumas limitações, por ser uma amostra muito pequena de apenas cinco ONGs participantes, assim como, limitado número de participantes de cada ONG, apenas um gestor. Deste modo, futuras pesquisas devem ampliar a amostra.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M.. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CUERVO, G.A. La dirección estratégica de la empresa. Em: Dirección de empresa de los noventa, Civitas, Madrid, 1995.
- DINIZ, J. H. A.S. e MATTOS, P.L. C. L.. Organizações não governamentais e gestão estratégica. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n.27, jun.2003. Disponível em < <http://www.fgvsp.br/integracao> >. Acesso em 21/02/05.
- JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. Dirección Estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Prentice Hall, Madrid, 1999.
- JORDAN, D. Alberto B. A carreira do administrador em organizações do terceiro setor. Cadernos do III Setor, n.3. São Paulo: FGV – EAESP, outubro. 1998.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MOREIRA, P.S.; FERNANDES, E. Planejamento Estratégico em Uma Empresa Pública. In: XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE, Itapema- SC 2004. Anais...
- NAVAS, J. E. e GUERRAS, L. A. La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid, Editorial Civitas, 1998.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de Metodologia Científica: projetos, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PRADO, Carlos Roberto do. “Estilo Gerencial Adotado Pelos Gestores de Organizações Não-Governamentais – ONGs”. Anais do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra, setembro. 2003.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n.30, set.2003. Disponível em <[http: www.fgvsp.br/integracao](http://www.fgvsp.br/integracao)>. Acesso em 02/03/05.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

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