

PERFIL INSTITUCIONAL DOS ATORES-GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Jailson Ribeiro de Oliveira
jailsonribeiro@ct.ufpb.br
UFPB

Resumo: O presente estudo visa analisar a atuação das ONGs quanto a influência do perfil de seus atores e gestores, visto que o segmento avançou em dimensões e complexidade de atuação. Trata-se de pesquisa quanti-qualitativa, usando estatística descritiva simples, por meio da medida porcentagem. Investigou-se o universo de ONGs que atuam na cidade de João Pessoa-PB, convergindo-se as bases de dados nas esferas federal, estadual e municipal. Como principais características do perfil de atuação dos atores e gestores observa-se que as ONGs possuem uma atuação assistencialista, forte dependência do Poder Público, evolução do número de mulheres que administram, gestores com idade entre 40 a 50 anos, escolaridade superior, o modelo de gestão é bastante incipiente, a visão é simplista e voltada a continuidade dos serviços prestados e atendimento do público atendido, falta de iniciativas na elaboração de projetos com demandas estratégicas junto a grandes parceiros que não o governo e a sociedade civil. Há falta de planejamento que comporte os objetivos, as metas e estratégias que favoreçam ações processuais e a habilidade de antecipar tendências conjunturais e institucionais de longo prazo, assim como o necessário redimensionamento das prioridades institucionais. Portanto o perfil institucional das ONGs pesquisadas ainda mira a sobrevivência, carecendo de estratégias, e projetos e modelo de gestão estruturante, quer seja no perfil dos gestores, na profissionalização dos serviços, na qualidade dos processos e/ou na sistematização e acompanhamento das ações voltadas ao público-alvo.

Palavras Chave: ONGs - Modelo de gestão - Estratégia - Projetos - Monitoramento

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais e a realidade econômica, associadas aos limites da capacidade governamental em lidar com as demandas sociais, exigiram que a sociedade civil se organizasse em função do cumprimento de suas necessidades. Instituições privadas de serviço social, hospitais, escolas, universidades, centros de atendimento ambulatorial e outras inúmeras organizações sem-fins-lucrativos, não governamentais e de voluntários espalharam-se pelo mundo, em busca da promoção e mobilização social.

Nesse sentido, ações civis sem-fins-lucrativos, filantrópicas, voluntárias, caritativas e de desenvolvimento social são indicadores do campo em que o terceiro setor atua. Segundo Cardoso (1997), estas ações descrevem um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social, rompendo a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Vê-se o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Nesse universo, a ação das Organizações Não governamentais (ONGs) tem um papel expressivo, principalmente no Brasil, onde a retração do Estado, frente às políticas sociais, vem deixando lacunas, em termos de assistência e proteção social às populações, que precisam ser preenchidas, a fim de garantir os direitos sociais. Desta forma, a definição que contempla as múltiplas atividades desenvolvidas pelas ONGs, no sentido do enfrentamento da pobreza, da integração dos excluídos ao mercado de trabalho e da promoção dos chamados mínimos sociais, conquistou seu espaço.

No Brasil, a gênese das ONGs se confunde com o recente capítulo de redemocratização do país, a partir dos anos 1980. Elas passaram a funcionar como um novo canal de diálogo entre o Estado e a sociedade civil, que antes só se manifestava por meio de movimentos sociais e de partidos. Na década seguinte, com os fantasmas da ditadura exorcizados, ocorreu um “boom” no surgimento de associações civis e fundações privadas por todo o país. Com o processo de abertura para o mercado e de reforma do Estado brasileiro, essas instituições encontraram um ambiente propício para se desenvolver.

Nesse contexto, o papel das ONGs é construir conhecimento e competência histórica para garantir direitos aos setores populares, Não substituindo os governos e nem sanando as consequências sócias do desenvolvimento capitalista, e tampouco domesticando as chamadas forças livres do mercado. As ONGs são simplesmente atores sociais da sociedade civil, entre outros, que trabalham pela construção de sociedades democráticas, ou simplesmente sofrem com sua ausência (SOUZA, 1991).

A participação da sociedade civil é tão importante no Estado como no mercado, e sua intervenção deve ser no plano da mobilização, organização e participação para o enfrentamento de questões não econômicas, como por exemplo: meio-ambiente, direitos humanos, violência, prostituição infanto-juvenil, família, solidariedade, mobilização, conhecimento, entre outros. Assim, visando garantir autonomia, identidade e democratização (WOLFE, 1994).

Participação essa que se encontra tímida, diante da falta de confiança por parte de alguns grupos da sociedade civil, pelo fato de ainda haver desconhecimento sobre o que fazem e que bandeiras sustentam as organizações do campo social no Brasil. A percepção de que falta clareza sobre o lugar estratégico dessas organizações para o desenvolvimento do país – quais os papéis, perfis e que atividades realizam é reforçada pela própria Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI (2007) das ONGs, que agora retoma atividades, e que permitiu que se abrigasse debaixo do conceito “organizações não governamentais” organizações

sociais sem fins lucrativos que vão desde associações religiosas e de bairro até fundações universitárias e clubes.

Em consonância, então, com o pretexto apresentado, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: **qual o perfil institucional dos atores-gestores das Organizações Não Governamentais que atuam em João Pessoa-PB?**

Portanto o objetivo do presente estudo foi Descrever o perfil institucional dos atores-gestores das Organizações Não Governamentais que atuam em João Pessoa-PB.

O mais recente estudo sobre o universo associativo brasileiro, do qual as ONGs fazem parte, foi realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em parceria com Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Para tal, foi desenvolvida uma proposta de identificação e classificação dessas entidades, com base nos dados do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE, referente a 2002, em que se buscou observar as mudanças ocorridas neste importante segmento da sociedade civil nos anos recentes, com ênfase no período 2002-2005 (ABONG, 2008).

O estudo revela que, em 2005, havia 338 mil fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL) no país. Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representarem mais da metade (56,2%) do total de 601,6 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,6%) do total de 6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativa e não lucrativa, que compunham o CEMPRE, empregando 1,5 milhões de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam para uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direito, entre outras.

De modo geral, o conjunto das organizações e fundações brasileiras é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte do (a)s empregado (a)s das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um/a empregado(a) e, por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores(a)s. Esse pequeno universo é formado por grandes hospitais e universidades pretensamente sem fins lucrativos, na sua maioria, entidades filantrópicas (portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social que possibilita a isenção da cota patronal, devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviço).

Os dados apresentados mostram que as ONGs vêm crescendo no Brasil, e que cada vez mais elas tem tido um papel importante na sociedade civil, na mobilização social que promovem nas comunidades inseridas. Diante da visibilidade do assunto é oportuno se conhecer os atores envolvidos no ambiente das organizações sem fins lucrativos. O tema é importante para a sociedade civil, a universidade e as organizações sem fins lucrativos.

A viabilidade de realização desse projeto está centrada em três vertentes: o alinhamento conceitual do que vem sendo publicado no Brasil sobre ONGs, através de livros, periódicos e Seminários, bem como pelo aporte metodológico de visitas de observação e entrevistas a serem realizadas durante a fase de coleta de dados. Do ponto de recursos necessários a viabilização consiste eminentemente nos materiais de consulta, nos deslocamentos às organizações e dedicação *part time* da pesquisadora, demonstrando condições plenas de assegurar cumprimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs)

A expressão ONG foi criada pelas Organizações das Nações Unidas-ONU, na década de 40, para designar entidades não oficiais, que recebiam recursos financeiros de órgãos públicos, para executar projetos de interesse social, dentro da filosofia de trabalho denominado “desenvolvimento de comunidade”.

A designação ONG fazia referência às instituições não oficiais, que se diferenciavam das instituições decorrentes de acordos entre governos nacionais, como a própria ONU e suas agências especializadas, aptas a receber recursos financeiros para executar projetos de interesse de grupos e comunidades sociais (FISCHER; FISCHER, 1994; SILVA, 2004).

De acordo com Paiva (2003), a expressão não governamental se estabeleceu num cenário onde muitos cidadãos perderam seus direitos civis. Neste sentido, as ONGs constituíram na época um dos poucos espaços onde era possível a atuação política. Ressalta-se que muitos militantes políticos de partidos proibidos se abrigaram neste espaço (FIEGE, 2003).

Nos anos 80, as ONGs passam a se estabelecer como portadoras da esperança, construindo o elo necessário entre as instituições dos governos e as populações locais. Esta década pode ser considerada como o período de crescimento, de uma grande expansão de ONGs no Brasil (CAMARGO et al., 2001; FISCHER; FISCHER 1994; HADDAD 2002; LANDIM 1993).

Nos anos 90, destacaram-se na cobertura de fóruns e campanhas associados a essas organizações como a Conferência Mundial de Meio Ambiente, ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, as ONGs brasileiras destacaram-se como um dos principais atores no fórum paralelo à conferência oficial, que reuniu movimentos sociais do mundo para discutir propostas de desenvolvimento sustentável, e a Campanha Contra Fome e pela Solidariedade, liderada pelo sociólogo Hebert de Souza, Betinho. Esses dois movimentos, o primeiro ligado a preservação do meio ambiente e o segundo em prol da população pobre brasileira, deram início aos primeiros debates sobre as implicações de suas missões.

O conceito de ONG é corriqueiramente confundido com todas as organizações do chamado terceiro setor, um universo amplo de instituições cujo elemento em comum é o fato de se reconhecerem como distintas do Estado e dos entes governamentais (ABONG, 1996).

Segundo Tenório (2004, p. 11):

As ONGs são organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com o trabalho voluntário.

Nessa perspectiva, segundo Fernandes (1996), o debate atual refere-se a essas instituições como novos atores sociais que assumem uma postura política, engajadas com um projeto de transformação social.

Para Alves (2002), as ONGs constituem e são espaço institucional onde abrigam ações de caráter privado associativo e voluntarista, voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, desprovidas de qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos eventualmente produzidos.

Segundo Menescal (1996), as ONGs são organizações formais, ou seja, não constituem mero agrupamento de pessoas, mas antes uma estrutura formalmente constituída para alcançar determinados objetivos. Ainda acrescenta que são organizações sem fins lucrativos e realizam atividades, projetos e programas na chamada área de política de desenvolvimento, com o objetivo de contribuir para a erradicação das condições de vida desiguais e injustas no mundo, sobretudo nos países pobres. Concluindo que as ONGs são, assim, entidades que “podem apoiar grupos e movimentos populares de uma maneira que nem o mercado e nem o Estado são capazes” (MENESCAL, 1996, p. 2).

O conjunto de entidades denominado organizações não governamentais (ONGs) representa um importante componente do terceiro setor (AGUIAR, 2004, p. 7). Assim, ONG é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania onde se destaca o seu papel na construção de espaços públicos e na consolidação democrática (FERNANDES, 1996).

2.2 MODELO DE GESTÃO NAS ONGs

Na gestão das ONGs o que se leva em consideração são as pessoas envolvidas no processo de trabalho e aprendizagem. O processo de produção ou o produto são meros coadjuvantes no universo das ONGs. Para (SILVA, 2004) o que importa é atender as expectativas e necessidades das pessoas envolvidas no processo para garantir o sucesso ou a qualidade das atividades de gestão.

Um modelo de gestão é um conjunto de referenciais, conceitos e propostas para interpretação da realidade ambiental e para organização da interação das inúmeras variáveis organizacionais, de modo a contemplar o atendimento das expectativas de todos os agentes das relações estabelecidas.

Para Tenório (1998) as ONGs estabelecem diferenças entre a gestão social e a estratégica. Segundo ele, a gestão social caracteriza-se por um gerenciamento participativo, onde o processo decisório atende a diferentes sujeitos sociais, enquanto a gestão estratégica é baseada no cálculo de meios e fins e praticada por duas ou mais pessoas, onde uma exerce o poder sobre a outra.

Entende-se que a necessidade das ONGs aponta para a adoção de um modelo alternativo de gestão, onde a administração tradicional não dá conta das particularidades existentes nas ONGs.

Segundo Diniz e Mattos (2002) na sua origem as ONGs adotavam um modelo de gestão social que era caracterizado por uma lógica solidária comunitária, entretanto, hoje vivem uma realidade onde buscam estratégias para o modelo de gestão.

Drucker (1995, p. 14) sugere que está ocorrendo um “crescimento gerencial” por parte das instituições sem fins lucrativos, tanto nas grandes organizações como nas pequenas. Isto por que

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não tem “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender a utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão.

Neste contexto, fica claro que o caráter técnico do trabalho e os princípios de administração e gerenciamento ganham importância. Pois de um lado as empresas incorporam

o “discurso da responsabilidade social em suas práticas de gestão e de outro as ONGs assimilam as praticas de gestão as suas ações sociais” (BOSE, 2004, p. 29).

Dois fatores estão associados diretamente aos motivos que levam as ONGs a se profissionalizarem, são eles: o crescimento do terceiro setor que gerar uma disputa pelos recursos disponíveis; e o outro, este ligado as exigências que a sociedade faz com relação à transparência da aplicação dos recursos.

Pouco se conhece a respeito da gestão interna das ONGs, mas o que se tem conhecimento é que elas são geridas por líderes idealistas e comprometidas, onde utilizam processos participativos de tomada de decisão e operam com estrutura flexível. Segundo Dartington (1992 *apud* ROESCH, 2002), existem evidências de que essas organizações tendem a rejeitar treinamento e técnicas de gerenciamento e desenvolver suas habilidades gerenciais por meio de experiência e apoio dos pares.

Alguns autores entendem que o amadorismo é uma característica comum a gestão das ONGs (BECKER; SCORNAVACCA JR., 2000; FALCONER, 1999), do que sucede em parte da resistência em adotar modelos mais estruturados, e por outro lado por possuírem um modelo de gestão próprio (TENÓRIO, 2004).

Segundo Tenório (2004), se por um lado tal amadorismo caracterizado pela informalidade torna essas organizações mais ágeis, por outro lado dificulta a gestão, pois as responsabilidades dos envolvidos não ficam claras.

A informalidade fica claro diante da dificuldade das ONGs em estabelecer claramente a autoridade hierárquica, e também definir relações formais de subordinação (FALCONER, 1999).

De acordo com Becker e Scornavacca Jr. (2000, p. 15), o modelo de gestão das ONGs encontra-se sobrecarregado com as demandas sociais atribuídos a elas, sendo necessária a profissionalização do quadro gerencial dessas organizações.

Segundo Moura (1998, *apud* BRASIL; PIMENTA, 2005) as ONGs devem superar sete desafios para que possam alcançar seus objetivos com mais eficiência. Dentre eles o estabelecimento de estratégias para admissão e aplicação de recursos, gestão de pessoas nas ONGs e a gestão financeira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A referente pesquisa consiste em um estudo com aplicação no enfoque descritivo-exploratório, quanto aos fins. E quanto aos meios utilizados se desenvolveu uma pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso múltiplo.

A pesquisa utiliza-se do método dedutivo-indutivo, acerca da observação dos fatos a serem trabalhados, tendo como ponto de partida o conhecimento a respeito do Terceiro Setor, delimitaram-se o estudo focado no universo das ONGs, em específico as localizadas em João Pessoa.

As instituições que compõem o Terceiro Setor apresentam grandes diferenças entre si, em virtude da variedade na prestação de serviços e das diversas denominações encontradas, mas no tocante a todas possuem entre si o mesmo foco de transformação social. Diante desse cenário, essa pesquisa tem como universo uma categoria do Terceiro Setor: as ONGs.

Levantou-se todas as ONGs que atuam na cidade de João Pessoa por meio dos órgãos do Município, Estado e Governo Federal. Foi observada a falta de coesão entre os diversos cadastros junto aos órgãos visitados, a partir dessa incoerência das informações, foi

estabelecido um critério de cruzamento das informações analisadas, onde se buscou concentrar em um único cadastro o maior número de ONGs que aparecem em diversos cadastros analisados como amostras.

Utilizou-se de amostra não probabilística, admitindo-se o cotejamento de dados multi-institucionais e a acessibilidade.

Para coletar os dados foram utilizados como instrumentos uma entrevista semiestruturada e a observação direta. Esta aconteceu durante as visitas as ONGs pesquisadas de modo a retratar os fatos exatamente onde, quando e como ocorrem.

A análise dos dados se pautou tanto de modo qualitativo quanto quantitativo, neste usando estatística não probabilística simples, com as medidas descritivas de porcentagem e média.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quanto ao perfil dos gestores das ONG's buscou-se identificar o perfil dos gestores das ONGs de João Pessoa, levantando questões como: gênero, faixa etária, nível de instrução, tempo no cargo, remuneração, experiência em ONGs, atividade desenvolvida pelo gestor, participação/ ou envolvimento de familiares.

Quanto ao gênero, foi possível observar que o percentual de homens e mulheres que gerenciam essas entidades encontram-se em igual porcentagem de 50%. O que mostra um número considerável de mulheres que ocupam cargos gerenciais o que corrobora pesquisas que demonstram a ascensão das mulheres no mercado de trabalho. A participação ativa da mulher nos trabalhos de organização e mobilização comunitária não é apenas utópica, mas parte fundamental de uma estratégia visível de mobilização e sensibilização em relação ao gênero. Ao focar no potencial de liderança feminino, tenta-se transformar uma estrutura social que ainda está dirigida para oprimir o envolvimento e comprometimento feminino com a família e comunidade. Existe uma dimensão muito importante, não só para as organizações, mas também para a sociedade como um todo, que é a participação da mulher no contexto do trabalho e os reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir sobre os fenômenos evidenciados na complexidade organizacional (MADRUGA *et. al.*, 2001).

Pode-se notar que as transformações ocasionadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc. Acredita-se que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e com isso faz que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

Quanto à faixa etária, 80% dos pesquisados possuem uma idade média entre 40 e 60 anos, constando-se uma curva de expertise por parte dos gestores pesquisados, com significativo nível de experiência profissional e conhecimento técnico.

Quanto ao grau de instrução, há uma significativa concentração de respondentes com 80% formação Superior Completa, e 20% responderam Pós-Graduado. O que comprova a busca das ONGs por pessoas cada vez mais qualificadas, e não mais levadas pelo espírito militante que os impulsionavam. As formações Superiores são das mais diversas, como Física, Letras, Serviço Social, Economia e apenas um dos respondentes é Bacharel em Administração com Pós em Gestão Empresarial. A profissionalização torna-se uma exigência do mercado por parte dos atores sociais ligados às ONGs, diante das oportunidades de



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

negócios que se apresentam a essas organizações pela evolução do ambiente e cenário competitivo da economia brasileira e do mundo, exigem que esses gestores possuam uma competência técnica para garantir a realização de uma gestão em alinhamento com sua missão, o desenvolvimento da sociedade, do mercado e do governo para que os seus projetos possam acompanhar a evolução das pessoas e das organizações.

Quanto ao tempo de permanência no cargo dos respondentes nas ONGs, constatou-se que 60% dos respondentes atuam nas ONGs entre 4 e 6 anos em cargos gerenciais, longo período de tempo em um determinado cargo possibilita uma compreensão a respeito das particularidades da organização gerenciada. São períodos de tempo ocupados sem interrupções de mandatos. Tanto tempo pode ser relacionado com o aspecto da experiência e maturidade. Mesmo podendo ser considerado como um aspecto positivo, muitas dessas organizações estão presas a velhas concepções de ideias e apresentam um comodismo diante de foco na elaboração de planejamento e visão de mercado no qual estão inseridas.

Quanto a remuneração do trabalho, verificou-se que 80% não recebem nenhum tipo de remuneração pelo trabalho realizado nas ONGs. Vale resaltar que 20% revelou que recebem remuneração pelo trabalho realizado. Questionado a respeito de quanto seria essa remuneração, a faixa salarial respondente foi de 2 salários mínimo. Entretanto não há empecilho legal para a remuneração de dirigentes de ONGs. O Novo Código Civil (Lei 10.406), que dispõe sobre a criação de associações e fundações, e a Lei de Registros Públicos (Lei nº 10.150 de 2000), que dispõe sobre o registro dessas pessoas jurídicas, não fazem qualquer restrição a essa possibilidade. Apesar de não haver impedimento legal para a remuneração, o Poder Público impõe algumas limitações às organizações que optam por essa remuneração.

A entidade poderá perder alguns benefícios fiscais, como a dispensa ou isenção ao imposto de renda, condicionados pela Receita Federal a não remuneração dos dirigentes (com ressalva das entidades que se qualificam como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP). Além disso, a entidade que pagar seus gerentes não poderá solicitar o título de Utilidade Pública Federal (UPF), junto ao Ministério da Justiça, nem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), perante o CNAS, qualificações indispensáveis para que se solicite a imunidade da quota patronal do INSS e muitas vezes demandada para obtenção de convênios com órgãos públicos. A Lei 9790/99 abre a possibilidade de remuneração de dirigentes para entidades que adquirirem a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP, desde que estes efetivamente atuem na gerência da entidade ou lhe prestem serviços específicos.

Quanto a experiência em ONG, observa-se que 30% dos gestores pesquisados possuem experiência na gestão de ONGs, os demais 70% nunca trabalharam na direção de entidades anteriormente. A falta de experiência em gestão de entidades não governamentais não foi uma total surpresa, se levarmos em conta o pouco que é trabalhado o aspecto do Terceiro Setor no âmbito acadêmico. A gestão de entidades não governamentais tem suas particularidades que as diferem de organizações com fins meramente lucrativos. Falta evoluir, principalmente na preparação dos gestores voltadas para o universo dessas entidades, muitas vezes isso é feito adaptando práticas do mundo corporativo. Segundo Dartington (1992 *apud* ROESCH, 2002), existem evidências de que essas organizações tendem a rejeitar treinamento e técnicas de gerenciamento e desenvolver suas habilidades gerenciais por meio de experiência e apoio dos pares. Outro ponto levantado junto aos respondentes que possuíam experiências anteriores, foi com relação ao tempo: um tempo em média de 6 a 15 anos, que mostra o nível de experiência e maturidade com as questões pertinentes ao universo das ONGs pesquisadas.



Quanto as atividades desenvolvidas pelos gestores, 15% desenvolvem atividades ligadas à capacitação das atividades dos colaboradores, outros 15% exercem atividades de planejamento. Os demais 39% delegam as atividades e 31% desenvolvem ações de controle financeiro das entidades geridas. Essas porcentagens mostram que 70% dos gestores focam em delegar e controlar os recursos financeiros. Essa descentralização das atividades mostra um sistema de multitarefa onde é executada por todos os colaboradores em uma divisão de capacidade de execução. O gestor precisa desenvolver uma capacidade de gerencia que vise não apenas a continuidade da organização. Tenório (2004, p.15), sugerir que “as ONGs têm que pensar em acrescentar as suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimento e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais”. Talvez essa seja o grande desafio das ONGs pesquisadas, desenvolver uma gestão que alinhe sua missão quanto entidade do Terceiro Setor com práticas que assegurem a continuidade de suas funções atendendo os atores sociais ligados a ela.

Quanto a participação e/ou envolvimento da família, 90% dos respondentes informam que não há o envolvimento da família nas entidades por eles geridas. Os outros 10% tem a participação de membros da família envolvida/ participando em ONGs. Demonstra que há pouco interesse das famílias em colaborar nas entidades. Em alguns casos houve o envolvimento em períodos anteriores.

Quanto ao modelo de governança, é relevante discutir a distribuição das responsabilidades e funções. No que rege a distribuição das responsabilidades e funções pertinentes ao ambiente das ONGs, observou-se que 20% dos respondentes delegam as responsabilidades e funções e os demais 80% tem no planejamento a melhor maneira de atribuir as responsabilidades e funções que serão desempenhadas pelos colaboradores. O planejamento ocorre com a colaboração de todos os agentes envolvidos na coordenação do gerenciamento das atividades através da autonomia na execução, ficando responsável por atingir o que foi determinado em concordância. Os gestores apresentam uma visão conservadora e prudente, limitando-se apenas as atribuições meramente burocráticas, faz necessária uma visão macro do ambiente para que as competências possam ser ampliadas e executadas com a colaboração de todos os envolvidos.

Quanto as ações de obtenção de recursos, constata-se que junto conferências e exposição tem-se 10% na captação de recursos, 14% está ligado a ações de convênios, 48% das ações voltadas para formalização de projetos e parcerias, 28% dos respondentes colocaram campanhas como instrumentos para atrair recursos. A utilização de campanhas se mostra muito forte entre os doadores individuais. Observou-se que as ONGs pesquisadas utilizam mais de uma ação na obtenção de recursos conjuntamente, o que vai diferenciar a estratégia de ação na obtenção dos recursos é o agente envolvido. Existe grande número de organizações que ainda não possuem estratégias competentes para captar recursos. As organizações precisam implantar uma estrutura que permita a realização de pesquisas de organizações financiadoras, com parceria pública privada (PPP), pois, a ação de captar recursos deve ser contínuo e sistemático. Pois, anualmente, governo, empresas, organismos nacionais e internacionais oferecem editais públicos em diversas áreas de atuação das ONGs.

Quanto ao planejamento com objetivos, estratégias e metas, entre as ONGs pesquisadas, 60% dos respondentes possuem um planejamento baseados em objetivos, estratégias e metas e que outros 60% não dispõem desses mecanismos para traçarem as ações que promovam o desenvolvimento da entidade. Não foi questionado o porquê de não se utilizar de um planejamento, mais em conversas informais se percebeu que algumas entidades



estavam passando por novas formulações nos processos inerentes ao funcionamento da organização. Entre aquelas que responderam possuir um planejamento com base em objetivos, estratégias e metas, descreveu-se um planejamento meramente superficial, com foco apenas nas metas. Segundo os respondentes o acompanhamento é feito por alguns trimestralmente, anuais ou semestrais, através deles é revisada o mecanismo de gestão implantada para alcançar o que foi inicialmente projetado. A prática de um planejamento favorece crescente postura profissional, ações processuais e a habilidade de antecipar tendências conjunturais e institucionais de longo prazo, assim como o necessário redimensionamento das prioridades institucionais. É necessário desenvolver projetos que promovam um desenvolvimento sustentável para a comunidade envolvida no projeto. Isto que dizer que além de serem caridosos e solidários também deve ser profissional, o que significa desenvolver os projetos com maior qualidade e compromisso com todos os atores envolvidos com a causa social.

Quanto ao acompanhamento de objetivos e estratégias, mostrou-se que 13% utilizam de indicadores para acompanhamento dos objetivos e metas, 22% respondeu que emprega o uso de planilhas, 26% fazem uso de planos de ação no acompanhamento dos objetivos e estratégias proposto pela organização, outros 39% usam como acompanhamento as reuniões. Alguns gestores mostraram utilizar mais de um mecanismo de controle dos objetivos e estratégias. O uso de reuniões demonstra uma forma de governança participativa empregada, alegando que com isso todos os colaboradores evidenciam seus resultados e como podem alcançá-los. Não está julgando qual método seja mais eficaz, apenas se está sendo adotado um procedimento mínimo que auxilie a gestão da organização, saber se ela está atingindo os seus objetivos propostos. Desta forma, a organização deve desenvolver indicadores que evidenciem o acompanhamento dos objetivos e estratégias. E que quando utilizados esses indicadores possam dizer que os resultados alcançados pela organização são bons ou ruins, para isso se faz necessário ter parâmetros.

Quanto a comunicação de resultados ao público, a transparência no que envolve as ONGs se mostra como um dos elementos fundamentais no processo de consolidação das atividades desempenhadas junto à sociedade entenda-se como público assistido e colaboradores, como de extrema necessidade para levantar recursos financeiros.

Nesse respeito, identificou-se que 20% dos gestores analisados não comunicam seus resultados junto a sociedade, outros 80% comunicam os resultados a sociedade. Por lei as ONGs devem divulgar os seus resultados a diversos órgãos públicos, como Ministério Público. Questionados como é feito essa divulgação dos resultados, obteve-se que utilizam de instrumentos como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados econômicos, Declaração de Imposto de Renda, Boletins informativos com a prestação de conta das atividades desenvolvidas. O princípio da transparência de acordo com o código do IBGC (2003, p. 9), conclui que “Mais do que ‘a obrigação de informar’, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam num clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve considerar também os demais fatores(inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduz a criação de valor”. Observou-se que não foi citada pelos gestores a divulgação junto aos colaboradores que atuam na organização.

Quanto ao critério de escolha do dirigente, verifica-se que 10% dos diretores são escolhidos por serem sócios das entidades geridas, 10% dos diretores tem como o preparo

Teológico um critério de escolha pertinente, os principais critérios de escolha que apresentam maiores porcentagem apresentam-se por: 20% membro efetivo (participação atuante na organização), 20% conselho diretor, e 40% voto direto. O critério de escolha está explicitado em cada regimento das ONGs pesquisadas. A escolha direta mostra-se uma forma mais democrática, onde sua escolha está ligada a sua competência técnicas de gerir a organização. As ONGs pesquisas permitem um mandato de até 3 anos com direito a uma reeleição, com exceção de uma ONG visitada que permite 2 mandatos de reeleição.

Quanto ao tempo de exercício cabe mencionar que a gestão de ONGs segue os mesmos critérios de organizações empresariais, que limitam o tempo de exercício de seus gestores, que atuam num exercício de período de no máximo 4 anos representam, compreendendo 30% dos respondentes, para outras ONGs esse tempo pode ser maior, como os 70% possuem um período de exercício de até 8 anos. Esse tempo longo devesse ao tempo de exercício conquistado pelos diversos mandatos adquiridos através dos meios de eleição de cada instituição. As ONGs visitadas possuem mandatos reelegíveis com de media de 3 anos podendo o gestores ser reeleito conforme o desejo da maioria. A maioria já está nos seu segundo mandato à frente da instituição.

Quanto a existência de comitê gestor, em 40% dos respondentes das ONGs não existe um comitê gestor, os outros 60% responderam que existe um comitê gestor na entidade. Algumas entidades alegaram possuírem uma diretoria executiva. A função do comitê gestor é o acompanhamento permanente das atividades e determinação de focos e estratégias a serem implantadas. Não foi colocado para as ONGs respondentes o porquê e como essas entidades que não possuem um comitê gestor fazem o acompanhamento das atividades e estratégias a serem implantadas.

Quanto a revisão estatutária, todas as ONGs respondentes possuem um estatuto que as regulamentam, sendo este uma obrigação. Para a sua constituição é necessário que seja realizada uma reunião entre as pessoas interessadas para que sejam elaborados a Ata de Constituição e o Estatuto Social. No Estatuto Social, deverão conter as vontades dos participantes e as regras de funcionamento da associação, assim como: A denominação, os fins e a sede da associação; Os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; Os direitos e deveres dos associados; O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos; As fontes de recursos para sua manutenção; As condições para a alteração das disposições estatutárias e para dissolução.

Quanto ao recebimento e recursos pelo governo via participação de editais, as ONGs pesquisadas participam via editais e projetos ou convênios. Apenas umas das ONGs pesquisas não recebe recursos do governo. Não foram descritas como são feitas essas participações via editais ou outros meios de participação pelas ONGs pesquisadas. O que mostra o quão dependentes dos recursos do governo são essas entidades. O que mostra a visão limitada dos gestores em captar recursos que possam dar continuidade a realização das atividades que se propõem as entidades visitadas. O risco das organizações que apenas dependem de recursos governamentais é que, com a modificação de políticas públicas, os convênios ou parcerias podem ser renovados ou não. O governo pode manter algumas entidades, independentemente do seu modelo de gestão. O que pode ser analisado é que atualmente as organizações necessitam de profissionalização para poder oferecer tecnologia social e soluções para governos e empresas na implantação de projetos que gerem a redução das desigualdades sociais no ambiente micro para o macro. Neste sentido, as organizações que possuem qualidade na prestação de serviços, terão maiores chances de obterem convênios com o setor público.

5 CONCLUSÃO

Como resultado da análise dos dados obtidos conclui-se que as ONGs pesquisadas possuem, na sua maioria, uma atuação assistencialista no sentido de atender as demandas da população que se encontram vulnerabilizada ou em situação de risco social. Embora essas ONGs se coloquem como cidadãs, esse perfil assistencialista tende a afastá-las dos princípios democráticos de participação. Na sua relação de interação com os atores sociais as organizações estudadas têm na figura do Poder Público seu maior colaborador, estando representado no Governo Federal que fomenta ações que promovem o desenvolvimento no que diz respeito ao universo das ONGs no Brasil. O Poder municipal em parceria com o governo federal é responsável por auxiliar nas políticas de parcerias, tendo um enorme peso como principal mantenedora de recursos para essas entidades.

O referido estudo buscou conhecer uma área pouco explorada com relação ao perfil dos gestores e seu modelo de gestão. Chamando atenção para o número de mulheres que administram essas organizações, em alinhamento com crescente ascensão da mulher no mercado de trabalho mesmo ainda sendo pequeno o número de mulheres que tem posição de chefia dentro de grandes corporações. Esses gestores têm idade entre 40 a 50 anos com nível de escolaridade com formação superior nas mais diversas áreas. Apesar da formação acadêmica, os gestores possuem pouca experiência na gestão de ONGs, que é driblada adaptando as práticas da gestão de organizações com fins lucrativas, observando as particularidades das ONGs.

As ONGs são empresas que tem como finalidade a prestação de serviços sociais onde seus recursos são alocados para garantirem a continuidade da missão para qual foi criada. Dirigir essas organizações exige habilidade por parte dos gestores, nesse sentido os gestores colocam na delegação como maneira de descentralizar as atividades desenvolvidas. O modelo de gestão incipiente que atende apenas uma visão simplista para manter a continuidade dos serviços prestados e que possibilite o atendimento do público atendido. Isso se mostra visível na percepção que os gestores têm diante da visão assistencialista e a falta de iniciativas na elaboração de projetos com demandas estratégicas junto a grandes parceiros que não o governo e a sociedade civil.

A falta de planejamento que comportem os objetivos, as metas e estratégias que favoreçam ações processuais e a habilidade de antecipar tendências conjunturais e institucionais de longo prazo, assim como o necessário redimensionamento das prioridades institucionais. Trabalhando esses elementos como separados um do outro realizando um acompanhamento através de indicadores básicos que ajudam na condução dos objetivos a serem alcançados. O cuidado com a transparência na divulgação dos resultados fica claro apenas por uma questão legal como uma obrigação exigida pela legislação que regulamenta as ONGs e não por uma questão de cuidado e respeito com a sociedade civil.

A escolha do gestor é feita de maneira democrática através do voto direto, onde exerce um mandato por um período de tempo de média 3 anos podendo uma reeleição. Essa regulamentação é estabelecida pelo estatuto social e sua revisão é feita de acordo com as necessidades da lei.

Portanto, constata-se que o perfil institucional das ONGs pesquisadas ainda mira a sobrevivência, carecendo de estratégias, e projetos e modelo de gestão estruturante, quer seja no perfil dos gestores, na profissionalização dos serviços, na qualidade dos processos e/ou na sistematização e acompanhamento das ações voltadas ao público-alvo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: pluralidades e identidades.** Disponível em: [HTTP://www.abong.org.br/fianl/caderno2.php](http://www.abong.org.br/fianl/caderno2.php). Acesso em: 25 nov. 2009.

AGUIAR, Andson Braga. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não governamentais do Estado de São Paulo.** 2004. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BETTIOL, Alcides Júnior; BARBIERI, Geraldo; MARTINS, Gilberto de Andrade. Formação e evidência do resultado de entidades do Terceiro Setor: um estudo de caso In: **29º Encontro da ANPAD**, anais de 2005.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de Janeiro de 2002.** Instituiu o código civil. Disponível em: [HTTP://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm). Acesso em: 29 nov. 2010.

CAMARGO M. F.; SUSUKI F. M.; SAKIMA R. Y. ; GHOBIL A. N. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** São Paulo: Ed. Futura, 2001.

CARDOSO, R.; **Fortalecimento da Sociedade Civil**, in: IOSCHPE, E. B. (org). Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado, 2000, segunda edição, São Paulo, edição GIFE e editora Paz e Terra.

FERNANDES, Maria Célia. **ONGs: a emergência do terceiro setor.** 1996. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais)- Universidade do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 1996.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2006. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2006/assistencia_social_privada2006.pdf. Acessado em: 03 de Junho de 2011.

HADDAD, S. (org.) **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina.** São Paulo: ABONG: Peiropolis, 2002.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs.** Do serviço invisível à profissão sem nome. 1993. 239 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

MELO NETO, Francisco Paulo de; & FRÓES, Cesar. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENESCAL, Andréa Koury. História e gênese das organizações não governamentais. In: GONÇALVES. Hebe Signorini (org.) **Organizações Não Governamentais: solução ou problema.** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.



SILVA, Odair Marques. **Pesquisa atitudinal como instrumento de monitoramento organizacional:** o caso da ABONG. 2004. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2004.