

# AS DIFICULDADES DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS\*

NARA KATSURAYAMA CAZZOLATO\*\*

## RESUMO

O principal objetivo deste artigo é apresentar uma análise da gestão das organizações não-governamentais (ONG) brasileiras, a partir de um breve histórico e da conceituação destas organizações. Assim, foram apresentados os principais aspectos que devem compor sua estrutura administrativa para melhoria dos processos de gestão, considerando-se as dificuldades que o setor enfrenta em meio a um mercado competitivo e globalizado. Para tanto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica com autores da área e análise de dados secundários. Esta pesquisa conclui que o preparo adequado do gestor líder da ONG, a formação de sua missão e objetivos, sua comunicação institucional e a captação de recursos são processos relevantes para que sua gestão seja eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** organização – ONG – gestão

---

\* Uma versão preliminar deste texto foi apresentado como trabalho final na disciplina Teoria das Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), oferecida pelo Prof. Dr. Leonildo Silveira Campos, no 1º semestre de 2008.

\*\* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Umesp desde o início de 2008.

## THE DIFFICULTIES OF THE NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS' MANAGEMENT

### ABSTRACT

The main objective of this paper is to present an analysis of the non-governmental organizations' (NGOs) management in Brazil, beginning a brief historical and conceptualization of these organizations. Therefore, were presented the main aspects that should make its administrative structure to improve management processes, considering the difficulties facing the industry in the midst of a competitive and globalized scenario. However, the methodology used was a literature with authors in the field and analysis of secondary data. This research concludes that the appropriate preparation of NGO's leader manager, the formation of its mission and goals, its institutional communication and fundraising processes are relevant to their management be efficient and effective.

**Keywords:** organization – NGO – management

### INTRODUÇÃO

O termo organização não-governamental (ONG) será utilizado nesta abordagem para representar todas as categorias de organizações que não possuem vínculo com o Estado (são autônomas) e se intitulam sem fins lucrativos, embora o termo tenha sido utilizado no Brasil somente a partir dos anos 80 (CAMARGO et al., 2001). A generalização do termo é apenas para facilitar a interpretação e tornar a leitura mais dinâmica, uma vez que o intuito do presente artigo não é discutir conceitos.

Administrar uma empresa atualmente não é uma tarefa fácil. O mercado é competitivo; as mudanças econômicas e tecnológicas são constantes; é necessário saber administrar equipes, conhecer Administração, Direito, Contabilidade e Marketing, entre outras áreas relevantes para a sobrevivência da empresa.

Porém, administrar uma instituição sem fins lucrativos pode ser ainda mais difícil, pois sua gestão muitas vezes não apresenta estrutura adequada, recursos financeiros, materiais e de pessoal. Embora muitas pessoas entendam que esse tipo de organização é

apenas uma forma de fazer caridade, pode-se afirmar que as finalidades não são exatamente (ou somente) essas. Hoje em dia, muitas organizações não-governamentais propõem a discussão e a transformação de fatos econômicos e sociais, atuando como verdadeiros agentes de mudança.

Ao analisar o histórico de existência dessas organizações, é possível perceber que elas nasceram em um momento crítico da economia mundial, sem possibilidades de agir de forma planejada, pois o importante era atender às necessidades emergenciais. E, assim, com o passar dos anos, as ONG's foram buscando forças e poder político, mesmo em condições administrativas ainda "caseiras".

Este artigo pretende destacar as principais características da gestão das organizações não-governamentais e, após o levantamento de suas peculiaridades, analisar aquilo que pode prejudicar o desempenho e a busca de seus resultados. Pretende-se, também, alertar essas organizações quanto à importância de apresentarem uma liderança não somente carismática, mas também eficiente, eficaz e, se possível, efetiva.

## UM BREVE HISTÓRICO

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, inúmeras mudanças e transformações aconteceram em decorrência do novo cenário que se instalava em quase todos os países. Problemas de ordem social e econômica surgiram e se agravaram nas décadas seguintes, além das mudanças no campo da comunicação, da produção e, principalmente, o aumento da urbanização das cidades. Com isso, gerou-se também a pobreza e a miséria, a violência, as doenças, a poluição, entre outros problemas sócio-econômicos.

Foi neste contexto que surgiram as primeiras instituições sem fins lucrativos e sem o apoio governamental, pois se entendia que as próprias pessoas da comunidade é que deveriam ajudar ao próximo, em meio a tantas turbulências decorrentes da guerra. A intervenção da sociedade civil contribuiu significativamente na busca por auxílio e amparo social durante esta fase (TENÓRIO, 2002).

Inicialmente, as ONG's possuíam caráter assistencialista, ou seja, nasciam de grupos religiosos e atendiam uma pequena parcela da população, com o intuito de ajudar aqueles que viviam

próximo da região onde se situavam. Mas acabaram mudando seus objetivos, que ganharam maiores proporções. A discussão passou a envolver assuntos como: perspectivas sociais, mudanças estatais e a democratização em seus processos, economia e transformação da sociedade.

De acordo com Camargo et al. (2001), alguns fatos históricos marcaram o surgimento das ONG's no Brasil, principalmente em decorrência de tantas crises instaladas. A primeira foi a crise que o Estado sofreu e a burocracia que se formou a partir dos enormes gastos públicos. A segunda foi a crise do petróleo na década de 70 e a conseqüente crise econômica que se instalou, seguida de uma alta inflação. Também houve a crise do meio ambiente (que fez as organizações adotarem um papel mais consciente sobre os impactos daquilo que produziam) e a crise do socialismo. Além disso, é importante destacar a expansão dos meios de comunicação e a formação de uma classe média urbana, que pôde liderar os movimentos sociais e filantrópicos.

Dados recentemente publicados pelo IBGE e IPEA apontam que a maior parte das organizações não-governamentais e sem fins lucrativos ainda possuem vínculos com entidades ou instituições religiosas, não somente confessionais (templos, centros espíritas, paróquias, etc.), mas também de caráter social, como escolas e hospitais, por exemplo. A pesquisa aponta que, no Brasil, a maior concentração das organizações não-governamentais está na região Sudeste, representando aproximadamente 44% do total.

A grande maioria (62%) das associações sem fins lucrativos foi criada a partir dos anos 90, sendo que as sediadas no Norte e Nordeste são bem mais jovens que as do Sul e Sudeste. A cada década se acelera o ritmo de crescimento, que foi de 88% de 1970 para 1980; de 124% de 1980 para 1990 e, apenas de 1996 para 2002, de 157% (IBGE, 2004).

As áreas de Saúde e Educação são as que apresentam mais da metade (52%) do total de trabalhadores de organizações sem fins lucrativos, além de serem, também, as instituições mais antigas. O curioso é que estas organizações, em unidades, estão em menor número, enquanto as de caráter confessional representam a maioria.

Com esta pesquisa, não se pode negar que as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos representam, atualmente, uma

parcela significativa dos trabalhadores brasileiros: 1,5 milhão (IBGE, 2004). Movimentam o mercado de trabalho e promovem a ação social, seu papel mais importante. De acordo com estas afirmações, Camargo et al. (2001, p. 19) destacam: “Sua característica primordial é a dispersão em inúmeras pequenas ações locais, organizadas por entidades religiosas e centros espíritas, cuja totalização configura-se num sistema beneficente de profunda participação no mercado”.

## O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E SEM FINS LUCRATIVOS

A existência de uma organização sem fins lucrativos é para “provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade” (DRUCKER, 2001, p. 3), ou seja, o propósito dela é diferente de uma empresa – cujo objetivo é gerar lucro e se manter ou crescer no mercado. A idéia é que a organização sem fins lucrativos possa agregar outros tipos de valores e lute por uma causa, independente de qual seja esta causa.

Há autores que utilizam a nomenclatura “Terceiro Setor” para definir as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. A expressão é uma tradução do inglês, sendo originalmente *third sector*. Pode-se dizer que o Terceiro Setor fundamenta-se em um caráter ideológico, de ordem pública, porém sem vínculos com o governo. Essas organizações buscam atender às necessidades coletivas, com ações voltadas para o bem-estar público. Assim definem Camargo et al. (2001, p. 18):

A essência do Terceiro Setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos.

Terceiro Setor engloba, portanto, associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas, ONG’s, entre outras instituições.

No Brasil, o termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a

forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las (CAMARGO et al., 2001, p. 53).

Mendonça e Machado Filho (2004, p. 302) apresentam uma definição clara e objetiva sobre o conceito de Terceiro Setor e os fatores que o compõem:

O Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem (...). Esse setor diferencia-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

O Terceiro Setor propõem um modo bastante singular de se gerar produtos e serviços, pois seu intuito não é gerar lucro e bens particulares e, sim, gerar serviços para consumo coletivo. Embora a instituição possa ser particular, ou seja, criada por agentes de capital privado, toda produção é orientada para o interesse público e não o particular. Essas organizações causam, de certa forma, uma espécie de revolução democrática, valorizando cada vez mais o coletivo e o associativismo. Elas podem recriar as relações entre sociedade e Estado (MARTINS, 1998).

É importante que se analise as organizações não-governamentais sob esta ótica democrática, possibilitando, deste modo, verificar a extensão e a relevância de suas ações. O objetivo é vigorar o direito de todo indivíduo na sociedade, agindo no mesmo sentido do Estado (convergindo a direção destes interesses), porém sem a intervenção do mesmo em suas atividades.

## **OS ALICERCES: MISSÃO, LIDERANÇA E GESTÃO**

Dentre os inúmeros fatores que compõem a organização não-governamental e a caracterizam como tal, destacam-se três substâncias essenciais para o sucesso dessa receita: a missão, o líder e a gestão. A seguir, uma breve descrição de cada um destes fatores.

Para que se possa definir os objetivos organizacionais e entender a existência da organização, é essencial que seja criada e definida uma missão. É através da missão que se identificam os propósitos e

os princípios da organização, apresentando claramente quem ela é o que ela faz. Drucker (2001) entende que a missão está em primeiro lugar na lista de incumbências da instituição sem fins lucrativos, pois ela é responsável pelo delineamento e direcionamento de suas ações e objetivos. Sem a definição da missão, não é possível dar continuidade ou disseminar as ideologias organizacionais.

Drucker (2001) vai além quando diz que, antes de se pensar nas qualidades ou atitudes de um líder, deve se preocupar em definir a missão, afinal, o foco principal de uma ONG não é seu líder (por mais carismático que ele seja) mas, sim, sua missão social. Para ele, toda missão deve ser simples, clara e direta, de modo que seja do conhecimento de qualquer pessoa que se envolva com a causa – inclusive os colaboradores e voluntários da instituição. O autor afirma que a missão possui uma ligação direta com ações que pretende trabalhar, isolando a idéia de ser apenas um bom discurso.

Uma declaração de missão precisa ser operacional; caso contrário, não passa de boas intenções. Uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que cada um na organização possa dizer: Esta é minha contribuição para a meta. (DRUCKER, 2001, p. 4)

Para que a missão seja um sucesso e represente verdadeiramente aquilo que a organização propõe, “você precisa de três coisas: oportunidades, competência e compromisso” (DRUCKER, 2001, p. 6). As oportunidades são os fatos que ocorrem fora da instituição e devem ser aproveitados internamente, refletindo as necessidades da sociedade. A competência refere-se àquilo que se tem em mãos para efetuar as atividades e atingir os objetivos, não somente recursos financeiros e de pessoal, mas também a competência exigida para se proporcionar uma contribuição significativa à comunidade que se deseja atingir. E o compromisso representa o que se crê, os valores pessoais que auxiliam no processo de comprometimento e dedicação para se alcançar os resultados esperados.

O segundo fator a ser descrito é o líder das organizações não-governamentais sem fins lucrativos. Nanus e Dobbs (2000, p. 20) apresentam uma definição bastante objetiva a respeito do líder de uma organização sem fins lucrativos: “o líder de uma organização do

terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção certa”.

Basicamente, o líder de uma organização não-governamental deve saber como captar recursos e utilizá-los da melhor maneira possível, sinalizando o momento de economizar e o momento de investir. Focar um objetivo para usar adequadamente a estrutura e o capital que possui, compartilhando com sua equipe a importância da utilização ordenada destes recursos.

Não somente captar e administrar recursos, mas o líder deve, principalmente, direcionar a organização. Movê-la para a direção certa, isto é, para um caminho onde seja possível criar ações e contribuições sociais duradouras. Esta é a principal diferença entre um gerente e um líder: o primeiro está voltado para ações presentes, de curto prazo, de base operacional. Gerenciar significa preocupar-se com processos e operações, “como” e “o que” fazer. Já o segundo, o líder, preocupa-se com as estratégias, com o rumo que a organização irá seguir e os motivos que a direciona. Liderar, portanto, tem um objetivo mais amplo e a longo prazo, visando preparar a organização para o futuro (NANUS e DOBBS, 2000).

A respeito da captação de recursos, Cruz e Estraviz (2000) entendem que esta é uma das principais tarefas das organizações não-governamentais, pois sem recursos não é possível viabilizar os projetos. Para isso, é importante que todos os atores envolvidos no processo compreendam a causa e a intenção de uso do recurso, motivando as pessoas a colaborarem. Como Drucker (2001), os autores também partem do princípio de que a missão da organização é essencial para motivação das pessoas que trabalham com e para a instituição. Quando todos entendem a causa e o valor do projeto proposto, facilita e estimula a participação.

Outro fator importante é determinar um indivíduo (normalmente o próprio líder) para ser o responsável pela função de captação. É essencial que toda a equipe esteja envolvida e em busca de um objetivo comum; porém, as ações devem centralizar-se em uma pessoa devidamente preparada e qualificada, com conhecimento técnico para organização e administração dos recursos. O grande desafio das ONG's é a competição com outras organizações sem fins lucrativos e a falta de estratégias de captação de recursos.



A captação pode ser feita através de doações individuais, doações de empresas privadas ou governo. O importante é que a ONG tenha sustentabilidade, ou seja, que não precise de financiadores (terceiros) para sobreviver – autonomia. A transparência em suas atividades e contabilidades e a comunicação aberta com a comunidade também são essenciais para o bom andamento da organização.

Outra forma de captação é a parceria com outras instituições, que trazem força à defesa de uma causa e à própria ONG. Embora a parceria seja uma forma bastante estratégica de se atuar, o líder precisa estar atento para verificar os interesses de ambas as partes, certificando-se que os valores são compatíveis e a relação não cause efeito contrário. Se a ONG trabalha com o tema de proteção à natureza, por exemplo, não seria interessante aliar-se a uma empresa que pratique desmatamento ou polua o meio ambiente de forma irreversível.

Cruz e Estraviz (2000) apresentam mais um ponto relevante na busca por recursos. O doador precisa encontrar razões para doar, caso contrário, não contribuirá para a ONG. Os autores realizaram uma pesquisa em 1997, com 44 empresários, questionando os motivos que levam um empresário a contribuir com uma organização sem fins lucrativos, em ordem de prioridade. O resultado apresentado foi:

*Quadro 1 Motivação: razões para doar*

%	Motivo
93,02	Credibilidade na instituição e nos seus propósitos (visão e missão)
74,41	Acreditar na importância das necessidades em questão (projetos)
39,53	Isenções fiscais
30,23	Promoção institucional
18,60	Amizade e respeito pelos que pedem a doação
18,60	Sentimento de lealdade, gratidão, afeição, solidariedade
16,27	Orgulho de pertencer ou ter pertencido à instituição

Fonte: pesquisa realizada pelos consultores Célia Cruz e René Steuer para a GVConsult da Fundação Getúlio Vargas, finalizada em 12 de abril de 1997 (CRUZ e ESTRAVIZ, 2000, p. 26).

O quadro apresenta que, para quase todos os empresários entrevistados (93,02%), o motivo mais importante que os leva a participar dos projetos com doações é a credibilidade que depositam na ONG, isto é, a identidade da organização (missão), seus objetivos, ideais e propósitos, que justificam os atos sociais e a própria doação. A ONG deve ser idônea, deve agir considerando seus princípios e a causa pela qual está lutando.

Estes fatos levam ao segundo motivo mais citado pelos empresários: acreditar na importância das necessidades em questão (projetos), com 74,41% das respostas. Se o empresário não acreditar na ONG, nos seus ideais e na relevância social que seus projetos representam, ficará complicado pensar em qualquer tipo de envolvimento com a instituição.

O terceiro motivo mais citado (39,53%) foi a questão da isenção fiscal que o empresário recebe ao contribuir legalmente com alguma organização não-governamental sem fins lucrativos. Este talvez não seja o propósito ideal na visão das ONG's, pois é uma doação sem o envolvimento com a causa e, sim, para proveito próprio. Porém, de qualquer forma, é uma doação e a instituição deverá saber como utilizar adequadamente o recurso.

O último fator a ser descrito – e não menos importante na composição da organização não-governamental – é a gestão. Para que se possa ter uma gestão adequada a este perfil organizacional, é preciso entender que existe uma grande diferença entre uma empresa privada com fins lucrativos e uma ONG. A primeira visa o lucro e o crescimento no mercado, podendo apresentar novos produtos e/ou serviços, aumentando a necessidade de seus consumidores adquirirem aquilo que produz. A ONG, por sua vez, busca atender às necessidades da sociedade e não necessariamente de consumidores. Ela visa melhorar as condições de vida, trabalhando em prol da comunidade e não do mercado. Ao contrário das empresas, as ONG's lutam para que não precisem mais existir pois, quando isso ocorrer, poderá ser um sinal de melhoria nas condições da sociedade. Nanus e Dobbs (2000, p. 24) assim explicam:

O propósito das organizações do terceiro setor é melhorar a vida das pessoas ou tratar de questões maiores na sociedade. Enquanto as empresas buscam aumentar a necessidade por seus serviços para poderem

crescer, muitas organizações beneficentes ficariam satisfeitas se a necessidade por seus serviços diminuísse ou acabasse.

Quando se diz a palavra gestão significa que há a orientação de como serão atingidos os objetivos organizacionais a partir dos recursos humanos e estruturais que se possui para tal finalidade.

Para Tenório (2002), a gestão possui basicamente quatro funções específicas, independente de estar inserida em uma empresa ou em uma organização sem fins lucrativos. A primeira função é o planejamento, ou seja, é através dele que se determinam os objetivos organizacionais e o modo com que eles serão atingidos, em um período de tempo. A segunda é a organização, que permite ao gestor atribuir responsabilidades e tarefas aos colaboradores, agrupando pessoas e recursos de acordo com a função de cada um, sempre visando atingir os objetivos determinados no planejamento. A terceira função é a direção, ligada à capacidade do gestor de motivar e estimular sua equipe a cumprir suas atividades. A quarta função é o controle, momento em que o gestor deve comparar o resultado obtido àquilo que foi proposto no planejamento, a fim de se detectar possíveis erros ou ações de melhoria.

Para se avaliar o processo administrativo e as funções gerenciais, são necessários três tipos de medidas: eficiência, eficácia e efetividade (TENÓRIO, 2002).

Entende-se que eficiência “é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis” (TENÓRIO, 2002, p. 18). Ou seja, o gestor será eficiente na medida em que souber administrar da melhor maneira possível a relação entre os recursos disponíveis e as tarefas a serem efetivadas. Eficácia “é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado” (TENÓRIO, 2002, p. 18). Isto é, eficácia está intimamente ligada ao objetivo proposto, independente de como administrou seus recursos. O importante, neste caso, é cumprir a meta, atingir o resultado. A terceira medida, efetividade, “é a capacidade de atender às expectativas da sociedade” (TENÓRIO, 2002, p. 20). Ela deve atender às demandas da sociedade, algo mais genérico e abrangente, o que implica o conhecimento real da situação e do trabalho a ser realizado.

Também é importante que o gestor faça análise de ambientes, interno e externo à organização, de modo que possa detectar pontos

fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente. Tenório (2002) aponta a necessidade de se definir o planejamento estratégico, seus objetivos, estratégias, programas, projetos e atividades. Essas ações fazem parte do dia-a-dia da gestão organizacional, inclusive das ONG's. Por esse motivo, é importante que o líder de uma organização não-governamental sem fins lucrativos tenha conhecimento e noções de Administração, podendo aproveitar adequadamente os recursos disponíveis e agir pensando no futuro, não atuar somente com ações a curto prazo.

## AS DIFICULDADES QUE O SETOR ENFRENTA

Embora o trabalho das organizações não-governamentais seja respaldado por uma causa nobre e de cunho social, ainda é bastante complicado o cenário em que atua. O setor passa por uma crise de identidade devido à falta de valorização e reconhecimento de suas ações. Os meios acadêmicos e o próprio mercado pouco falam sobre esta forma de gestão e economia solidária, o que dificulta ainda mais a atuação e expansão do setor (CAMARGO et al., 2001).

As organizações não-governamentais são, na realidade, uma alternativa na geração de empregos e capacitação profissional (IBGE, 2004). Elas atingem níveis da sociedade que o Estado não conseguiria, devido à sua forma generalizada de atuação. As ONG's alcançam regiões e comunidades que, muitas vezes, não teriam outra forma de sobrevivência não fossem os trabalhos voluntários e filantrópicos.

Porém, esta multiplicidade da cultura brasileira é outro fator que pode dificultar a atuação das organizações. Há, no Brasil, uma diversidade de demandas, peculiaridades de cada local e cada população, que exigem conhecimento mais aprofundado para que seja possível atender às necessidades encontradas (CAMARGO et al., 2001). Veloso, Hamza e Daré (2004) também apontam outro fator relevante nesta análise: há um crescimento considerável no número de organizações que surgiram nos últimos anos. Este crescimento, muitas vezes, ocorreu de forma desordenada e, assim, gerou instabilidade na confiança por parte das empresas doadoras.

A revista *Filantropia on-line* (2007) publicou uma relação de desafios que as instituições sem fins lucrativos enfrentam em seu

cotidiano, comumente detectadas em diversos segmentos dessas organizações. O item que mais se destaca é a insatisfação por parte das empresas de capital privado (doadoras) na qualidade das relações com as ONG's. Ainda existe muito amadorismo na gestão dessas instituições, o que pode gerar problemas na confiabilidade dos atos de doação e utilização de recursos. Há, também, certa deficiência na estrutura das ONG's e isso agrava ainda mais suas relações e o gerenciamento das atividades. Em se tratando de missão e diretrizes organizacionais, encontram-se muitas instituições sem definição de foco, ou seja, sem o direcionamento adequado de seus projetos – frutos do amadorismo e da estrutura deficitária conforme anteriormente citado.

As ONG's também apresentam problemas em relação à organização de suas tarefas, normalmente centralizando informações e decisões na figura do líder. A falta de um planejamento estratégico e operacional, processos de decisão centralizados, sistemas de informação que não oferecem ferramentas e segurança adequadas, a escassez de recursos humanos e materiais e a formação acadêmica e profissional inadequadas ou insuficientes dos líderes fazem com que as ONG's não tenham representatividade ou tenham uma representatividade longe daquilo que se espera alcançar. Com todos estes problemas estruturais e de gestão, fica cada vez mais complicado captar recursos, planejar e programar ações de grande impacto na sociedade.

Em relação ao meio externo à ONG, essas dificuldades geram problemas nos relacionamentos com doadores e futuros doadores, refletindo em todo tipo de processo e na identidade e na missão organizacionais. Problemas no gerenciamento das finanças também são ameaças para a credibilidade e a reputação das organizações não-governamentais sem fins lucrativos.

Para amenizar este tipo de problema, o planejamento de comunicação pode ser uma boa ferramenta, que auxiliará na construção (e por que não consolidação) da imagem organizacional. A contribuição do Marketing e da Comunicação na gestão de instituições não-governamentais sem fins lucrativos visa atingir os objetivos propostos e, além disso, “aperfeiçoar a missão (...) de uma instituição, a relação e satisfação entre seus públicos, a eficiência de suas atividades e a atração de novos recursos” (ENDO, 2005, p. 1). A cria-

ção e divulgação de boletins, jornais e materiais sobre as atividades que as organizações têm realizado é uma forma bastante eficaz de se comunicar e aproximar dos públicos com os quais se relaciona.

Os processos que permeiam o trabalho e a atuação de uma ONG não podem ser representados por esforços individuais, mas, sim, por uma representação da organização como um todo, a partir da conjuntura de sua própria imagem.

A comunicação de uma empresa ou entidade não pode ser o resultado de esforços individuais, ainda que bem intencionados, porque a imagem da organização deve ser uma, qualquer que seja o público com que ela se relaciona. (ENDO, 2005, p.3)

Outro tipo de dificuldade que o setor enfrenta é a questão do feedback, isto é, os doadores pouco sabem sobre onde e como se aplicaram os recursos doados. Pouco se mensura dos resultados alcançados e isso pode gerar desmotivação por parte do doador – que tende a pensar que sua doação não foi suficiente ou não foi devidamente valorizada. Muitas vezes, a empresa doadora também desconhece o objeto ou o foco do trabalho da ONG e, com isso, desinteressa-se pela causa (MENDONÇA e FILHO, 2004). Esse tipo de situação vai ao encontro das sugestões propostas por Endo (2005) a respeito da contribuição do Marketing e da Comunicação nos processos organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas características devem ser valorizadas quando o assunto é organização não-governamental sem fins lucrativos. Essas organizações são ímpares na proposta de se trabalhar questões sociais de forma democrática e solidária. Não somente boas intenções compõem sua estrutura, porém, o objetivo de se lutar por causas nobres e sem a necessidade de se gerar algo em troca (lucro) é merecedor de reconhecimento por parte da sociedade, do mercado e do Estado.

Muitas mudanças devem acontecer para que a gestão dessas organizações desenvolva-se de maneira eficiente e eficaz. O amadorismo e a deficiência nas estruturas administrativas devem ser

substituídos por uma liderança devidamente preparada, que tenha conhecimentos de Administração, Comunicação e Marketing e, com isso, direcione a organização rumo aos objetivos propostos.

Vale ressaltar a importância da captação de recursos e dos processos comunicacionais que fortalecem as relações das ONG's com seus públicos. A motivação dos doadores é essencial para o sucesso desta captação, cujas doações devem ser o mais freqüente possível (VELOSO, HAMZA e DARÉ, 2004).

As organizações não-governamentais sem fins lucrativos podem ser uma valiosa alternativa sócio-econômica em busca de melhores condições de vida para a sociedade brasileira. O importante é que elas acreditem em suas próprias missões, prepararem seu líderes e motivem seus públicos – colaboradores, voluntários e doadores (físicos ou jurídicos). A união destes três fatores somada a uma gestão adequada poderá trazer sucesso ao trabalho das organizações sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. IBGE – Comunicação Social. São Paulo, 10 Dez. 2004. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_imprensa.php?id\\_noticia=273](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_imprensa.php?id_noticia=273). Acesso em: 9 jun. 2008.

CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

Como melhorar a gestão dos projetos realizados em parceria entre empresas e ONGs. Revista Filantropia on-line. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Jornais/filantropia126.htm>. Acesso em: 23 jun. 2008.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ENDO, A. C. B. A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos. In: **Convicom – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial**, 2º, 2005, São Paulo.

MARTINS, H. F. **Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no Terceiro Setor**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 109-128, set./dez. 1998.

MENDONÇA, L. R.; FILHO, C. A. P. M. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.

NANUS, B.; DOBBS, S. M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

VELOSO, A. R.; HAMZA, K. M.; DARÉ, P. R. C. **Processo de comunicação entre organizações sem fins lucrativos e seus doadores: um estudo exploratório**. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, VII, 2004, São Paulo.