

## OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

**MARCLEIDE SAMPAIO OLIVEIRA**  
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

**ROGEANE MORAIS RIBEIRO**

**STENIO DIAS DA SILVA FILHO**  
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

**MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA**

**MESSIAS ELMIRO GOMES LOIOLA DE OLIVEIRA**

### **Introdução**

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são organizações privadas que não possuem fins lucrativos e são autônomas tendo em vista que não possuem vínculos com o governo. Elas necessitam de doações para manter suas atividades, que no caso podem ser doações privadas, doações governamentais e doações de agências de cooperação, porém, em sua grande maioria são compostas pelas privadas. E embora seja dependente de doações, elas ainda são capazes de empregar pessoas, contando com uma média de 12 pessoas por entidade no Brasil.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

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

### **Fundamentação Teórica**

Tradicionalmente, as ONGs atrelavam-se a problemas locais de questões maiores, e não tinham uma participação tão ativa de outros setores. Devido não serem parte dos governos, e nem terem fins lucrativos, as ONGs apresentaram-se como uma “terceira via” na sociedade, diferente de governos ou empresas, e logo ganharam a alcunha de “terceiro setor”. Em decorrência das características próprias e da diversidade na área de atuação, as práticas de gestão das ONGs acabaram tendo um crescimento, resultando em um maior esforço gerencial dos gestores.

### **Metodologia**

O estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, feita por meio de um estudo multicase com três instituições sociais localizadas em Sobral – CE, fazendo uma entrevista com seus gestores. Quanto ao método de estudo, trata-se de multicase. O instrumento utilizado para extrair informações dos contextos foi uma entrevista semiestruturada. Entrevistou-se os gestores de três ONGs, sediadas no município de Sobral – CE. Os mesmos foram questionados através de uma entrevista semiestruturada. As entrevistas ocorreram nos dias 11, 12 e 14 de maio de 2021 pelo Zoom.

### **Análise dos Resultados**

O marketing e o planejamento da instituição também receberam notas relativamente baixas. As ONGs estudadas possuem algum tipo de planejamento, uma vez que há algum tipo de planejamento mesmo que informal, e os gestores sabem quais os objetivos devem ser realizados, possuem algum tipo de monitoramento, mesmo que seja externo. As instituições estudadas centralizam bastante suas decisões entre seus gestores, impedindo a criação de uma gestão descentralizada.

### **Conclusão**

Os resultados mostraram uma consciência dos gestores sobre as funções de gestão aplicadas às instituições, bem como a necessidade de melhorias contínuas. Em suma, percebe-se que as respostas foram positivas quanto à efetividade das práticas administrativas. Percebeu-se alguns pontos de atenção quanto às práticas administrativas das ONGs estudadas, sobretudo voltados para o relacionamento com os voluntários e/ou funcionários das instituições, que além de serem considerados como uma variável de “média importância”, também não recebem treinamentos.

### **Referências Bibliográficas**

CABRAL, H. D. S. Terceiro Setor – gestão e controle social. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015. FERNANDES, R. C. Privado porém Público. O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994. IPEA. Organização Não Governamental. 2017. Disponível em: <https://mapaosce.ipea.gov.br/ajuda.html>. Acesso em: 14 abr. 2021.

### **Palavras Chave**

ONGs, Gestão, Terceiro setor

## OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

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

**Palavras-chave:** ONGs. Gestão. Terceiro setor.

### 1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são organizações privadas que não possuem fins lucrativos e são autônomas tendo em vista que não possuem vínculos com o governo. Seus serviços são voltados unicamente para atendimentos de causas, problemas sociais e ambientais, contando com profissionais voluntários e não voluntários (TENÓRIO, 2015). O autor ressalta que essas organizações estão cada vez mais próximas da população, e que seus participantes muitas vezes têm como recompensa apenas a satisfação em ajudar.

De acordo com Zanollo (2009), o termo Organização Não Governamental (ONG) foi inicialmente, uma classificação da Organização das Nações Unidas (ONU) para movimentos paraestatais organizados, nos quais prestavam algum tipo de ajuda humanitária. De acordo com o autor, historicamente, as ONGs foram vistas como ferramentas de combate à desigualdade social, e promoção de bem-estar, com impactos significativos, que muitas vezes podem ser até mais efetivas do que as ações estatais.

Rodrigues (2017) vê as ONGs como forma de representatividade civil, estando à frente de projetos, que, tradicionalmente seriam deveres do estado. O autor ressalta que a importância desse tipo de empresa para a sociedade é extremamente perceptível, sobretudo entre as classes mais pobres. Além disso, ressalta que as ONGs classificam-se no chamado “terceiro setor” que

seria um termo concebido para englobar todas as entidades privadas que prestam serviços de cunho público, sem fins lucrativos.

De acordo com o Instituto de Pesquisa e Estatística Aplicada - IPEA (2017), desde 2014, as ONGs também foram denominadas de Organização da Sociedade Civil (OSC). Essa nomenclatura deixa em voga a atuação social e política desse tipo de organização, cada vez mais presentes nas democracias. Além disso, as OSC's podem ser subdivididas em: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Organização Social (OS), sendo que a qualificação em uma das duas subdivisões é opcional, mas traz benefícios para as organizações, sobretudo quanto ao regime tributário.

Para Tachizawa (2019) as ONGs podem ser enquadradas tanto como fundações como associações, contudo cerca de 95% delas são associações. Elas necessitam de doações para manter suas atividades, que no caso podem ser doações privadas, doações governamentais e doações de agências cooperação, porém, em sua grande maioria são compostas pelas privadas. E embora seja dependente de doações, elas ainda são capazes de empregar pessoas, contando com uma média 12 pessoas por entidade no Brasil.

Em um contexto atual, observa-se que inúmeras ONGs, em diversos tipos de causas sociais, tornaram-se referências mundiais, gerando legitimidade quanto ação humanitária perante a sociedade civil. Um exemplo seria a mundialmente conhecida Médico Sem Fronteiras (MSF), que tem por objetivo levar cuidados médicos a pessoas que estão sofrendo devido a graves crises humanitárias desde a década de 90. Outro destaque seria a *World Wild For Nature* (WWF), no âmbito da preservação ambiental. Além disso, no Brasil, destaca-se a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), que atua no cuidado à crianças deficientes, e anualmente é destaque no país pelo evento “Teleton”.

Edson (2019) ressalta que, embora as ONGs tenham se proliferado ao redor do mundo nas últimas décadas do século XX, geri-las continua sendo um grande desafio. De acordo com o autor, uma ONG precisa, além de atender o público-alvo de sua atuação, desenvolver estratégias quanto a sua sobrevivência e expansão, temas que podem ser negligenciados se o gestor não tiver noção de que, uma ONG é uma empresa. Ao mesmo tempo, o gestor deve sempre lembrar de que o objetivo desse tipo de organização não é gerar lucro.

Nesse contexto, observa-se que as ONGs se consolidaram ao ponto de se tornarem autoridades mundiais em suas respectivas áreas. Ao mesmo tempo que seu gerenciamento continua sendo um desafio para os gestores. Dessa forma, o presente estudo justifica-se, pelo fato de contribuir com as pesquisas no âmbito administrativo dessas organizações, apresentando

também relevância, pois o mesmo pode conduzir gestores ou voluntários que possuem dificuldades na gestão das instituições.

## **2 PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO**

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

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

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 Organizações do Terceiro Setor no Brasil**

No Brasil, são considerados os pioneiros em pesquisas que envolvem o Terceiro Setor, Landim (1993) com o livro *Para Além do Mercado*, e sua tese de doutorado *A invenção das ONGs: do serviço invisível a profissão impossível*, ambos publicados em 1993, e Fernandes (1994), com o livro *Privado porém Público*. Todavia, embora as pesquisas sobre o tema datem o final do século XX, percebe-se que essas organizações já atuam no país desde o Brasil Colônia, estando bastante associadas, por exemplo, às igrejas.

Cabral (2015) explica que no Brasil as primeiras atividades que evidenciavam a sua presença, foram na Santa Casa de Misericórdia, que foi fundada por Brás Cubas em 1543 e recebeu a primeira doação de Isabel Fernandes. Contudo sua expansão ocorreu somente na década de 80, em decorrência do crescimento de entidades privadas que trabalhavam em prol de fins públicos e também da Constituição Federal de 1988, que trouxe uma sociedade mais ativa e cooperativa nas execuções e nas formulações das políticas públicas, além também da contribuição da igreja (TOZZI, 2016). Tradicionalmente, as ONGs atrelavam-se a problemas locais de questões maiores, e não tinham uma participação tão ativa de outros setores.

Camargo (2018) destaca um marco disruptivo que fundou a Ação da Cidadania na Campanha Contra a Fome, administrado por Herbert José de Sousa, vulgo Betinho, tal movimento se instituía em prol da defesa da ética na política e ganhou visibilidade por conta do *impeachment* do presidente Fernando Collor. Esse movimento se tornou uma referência, porque conseguiu fazer uma campanha conjunta com os setores da igreja, empresas privadas, sindicatos, mídias e das outras entidades sociais, trazendo assim um novo modelo de atividade social, desvinculando-se do padrão de movimentos isolados.

Devido não serem parte dos governos, e nem terem fins lucrativos, as ONGs apresentaram-se como uma “terceira via” na sociedade, diferente de governos ou empresas, e logo ganharam a alcunha de “terceiro setor” De acordo com Doro (2018) a nomenclatura Terceiro Setor, serve para conceituar as entidades sem fins lucrativos que prestam serviços públicos e a mesma foi concebida na década e 70 ainda nos Estados Unidos. Todas as instituições conhecidas como ONGs fazem parte do Terceiro Setor, porém esse termo que não é reconhecido legalmente. Essas instituições são regidas pelo Código Civil Brasileiro pela Lei 10.406 de 2002, que definem as pessoas jurídicas como público interno ou externo e são denominadas como fundações ou associações (BRAGA et al., 2018).

Camargo (2018) afirma que, como essas organizações necessitam de regras específicas, então do ponto de vista legal, a sua trajetória brasileira sofreu algumas modificações no decorrer do tempo. Em 2014, houve o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (OSC) com a Lei 13.019/2014, que definiu a adoção do termo OSC para caracterizar essas organizações e além de englobar somente as fundações e associações ela também abrange organizações religiosas que praticam atividades sociais e algumas cooperativas (DORO, 2018).

Na última pesquisa realizada pelo IBGE em 2016, presente do livro de 2019 que trata sobre a Fundação Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), foram apresentados dados que mostram que o Brasil atualmente possui 236.950 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo divididos nas cinco regiões do país, Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste. O quadro 1 demonstra os dados numéricos dessa pesquisa:

**Quadro 1-** Pesquisa IBGE 2016

<b>FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS</b>	
<b>REGIÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Sudeste	114.410
Sul	52.673
Nordeste	44.496
Centro-Oeste	16.178
Norte	9.193

**Fonte:** adaptado de IBGE (2016)

Para participar da pesquisa da FASFIL a instituição necessita preencher todos os 5 requisitos são eles: (1) ser privada, (2) não possuir fins lucrativos, (3) ser legalmente constituída, (4) auto administrativa, (5) ter participação voluntária (CAMARGO, 2018). Percebe-se que o Sudeste Brasileiro concentra a maior quantidade de ONGs do país, correspondendo a 48,27% do total de ONGs brasileiras, enquanto que a Região Norte responde por apenas 3,8% do total. Infere-se desse cenário que regiões mais populosas tendem a concentrar o maior número dessas organizações não governamentais.

Salvatore (2019) ressalta que mediante a proliferação de organizações do terceiro setor foi possível identificar inúmeras oportunidades de cursos de capacitações e treinamentos para capacitar os gestores dessas organizações, visando a sua adequação às mudanças que são impostas pelo mercado. Marmentini e Sell (2019) complementam que mesmo assim elas enfrentam uma série de dificuldades na sua gestão em decorrência da escassez da gestão do conhecimento e de recursos, seguindo ainda com esses autores, eles afirmam que há uma urgência ainda maior na gestão de voluntários e na captação de recursos.

### 3.2 Gestão em Organizações Não Governamentais

Em decorrência das características próprias e da diversidade na área de atuação, as práticas de gestão das ONGs acabaram tendo um crescimento, resultando em um maior esforço gerencial dos gestores. Cruz e Estravis (2000) ressaltam que dentre as tarefas na gestão das ONGs, a sua principal é a captação de recursos, tendo em vista que sem eles, os projetos que elas promovem não podem ser viabilizados. Roesch (2002), por sua vez, argumenta que na literatura é possível identificar um consenso em que as práticas de gestão dessas organizações, devem proceder em relação aos problemas que as envolvem. A partir dos autores acima é perceptível que a discussão sobre a gestão de ONGs já existe a diversos anos e mesmo assim, ainda existem lacunas que precisam ser preenchidas.

De acordo com Teixeira (2006) as instituições sociais, que não visam lucro, são tendenciosas a possuírem falta de foco, resultando em uma visão introspectiva na sua gestão, gerando um dilema entre a causa e os resultados. Então para que essas organizações consigam acompanhar as mudanças que são impostas pelo contexto mundial é preciso que elas revisem os métodos administrativo utilizado (CASIMIRO; FREITAS, 2008). É visto por meio desses autores que os gestores dessas organizações precisam de um melhor direcionamento para conduzi-las e de novos conhecimentos, justamente para acompanhar as mudanças e o aumento da competitividade.

De acordo com Tenório (2015), o termo gerenciar pode ser conceituado como o ato de estabelecer ou interpretar os objetivos de alocação dos recursos para alcançar a finalidade estabelecida. Continuando com a explicação de Tenório (2015) o mesmo afirma que na prática, o gerenciamento tem salientado a importância de tornar visível a missão da instituição, no que tange, as ONGs de modo geral a missão é definida em assembleia, que são formadas por um número de sócios e de colaboradores, dependendo do seu estatuto.

No gerenciamento é englobado as funções gerenciais, essas por sua vez, podem ser definidas como sendo as atividades que são realizadas pelo gerente, supervisor, ou dirigente da organização, para conseguir garantir a sobrevivência, sendo a mesma composta por quatro funções essenciais: planejamento, organização, direção e controle (TENORIO, 2015).

**Quadro 2** - Conceito sobre as funções essenciais gerenciais

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

**Fonte:** adaptado de Tenório (2015).

Contudo, Tenório (2015) ressalta que a gestão dessas instituições não pode focar somente na aplicação das técnicas administrativas, pois sendo assim, os objetivos e a missão dela estariam comprometidos, por isso, além das estratégias para a sobrevivência é necessário o foco também nas ações sociais na qual a ONG está envolvida.

Explanando sobre o planejamento, Tozzi (2016) afirma que a falta do planejar leva muitas dessas ONGs a enfrentarem o problema de falta de recursos e ficarem mais lentas na busca de solução, além disso ele ainda salienta que muitos desses gestores acreditam que o planejamento é uma perda de tempo, preocupando-se sempre com os problemas emergenciais. Por um outro lado, o autor comenta que existem gestores preocupados com a situação das ONGs e procuram adquirir novos conhecimentos relacionados à gestão e planejamento, contudo, no geral, ou seja, no momento de implantar as medidas, eles possuem bastante dificuldades.

Diversos são os planejamentos que precisam ser realizados nessas instituições, no quesito planejamento estratégico, Tozzi (2016) afirma que esse vai ajudar os gestores a compreender a sociedade e o mercado em que estão inseridos, além de ampliar a visão do

mundo em relação a sua instituição. Outro ponto é que nele será discutido a identidade da ONG e as atividades que serão desenvolvidas.

Saindo da linha do planejamento e entrando em outro tema de vital importância na gestão das ONGs estão os parceiros, de acordo com Tozzi (2016) para que o trabalho seja bem executado e ninguém fique mais sobrecarregado do que o outro é preciso encontrar parceiro de qualidade, não basta apenas um currículo excelente, mas também fazer o seu trabalho por amor aquela causa. O autor complementa que devido a situação atual da globalização e da competitividade, o gestor de pessoas, precisa fazer com que a retenção de talentos seja eficaz e de que os parceiros se sintam fundamentais na organização.

Os parceiros das ONGs podem ser elencados como: empreendedores sociais – perfil de pessoas que têm como comum a iniciativa de começar um projeto social; Governança voluntária - o conselho da ONG, são as pessoas que lidarão com as contas e as estratégias para gerir a instituição; Funcionários celestiais – são aqueles que irão vestir a camisa e irão batalhar em busca de sobrevivência e dos melhores resultados; Estagiários – como estão sempre em busca de agregar conhecimento e aprendizado são fortes aliados e os Voluntários – que são aquelas pessoas que acreditam tanto na causa da sua organização que doam seu tempo em prol dela (TOZZI, 2016).

Em síntese, um outro ponto a ser tratado é a captação de recursos, tendo em vista que, para garantir a sua efetividade e sua sustentabilidade esse é o fator crucial (YOLFFE, 2019). O mesmo autor afirma que a pluralidade dos recursos financeiros e dos meios de buscas implica em uma interação maior com o entorno, fazendo com que as organizações projetem e construam uma estratégia apropriada para a sua organização.

Segundo Yoffe (2019), as fontes de financiamentos nos universos para essa organização são:

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

Seguindo o pensamento de Yoffee (2019) para se ter a efetividade na captação, são necessárias pessoas competentes, uma vez que, cada fonte de financiamento exige uma abordagem específica. Em suma, o profissional deste cargo precisa mais do que ser um solicitante de fundos, é necessário que ele seja um facilitador de processo. De acordo com a Associação Educacional Dom Bosco – AEDB (2019) a gestão das ONGs despertou interesse no âmbito acadêmico, justificado por seu crescimento, diversificação e as mudanças organizacionais nessas organizações, propondo dois tipos de gestão: original e estratégico.

Diniz e Matos (2019) defendem que grande parte das ONGs surgiram como uma atitude crítica ao governo e ao setor privado, por isso, os valores e práticas associados a esses agentes foram refletidos na estruturação organizacional dessas instituições. Todavia, a gestão original considera alguns valores inerentes à ONGs, como altruísmo, solidariedade, orientações ideológicas e/ou religiosas, voluntariado, desenvolvimentismo, entre outras. Nesse contexto, percebe-se que, embora esses valores balizem a lógica comunitária, foram substituídos gradualmente por processos que considerassem a lógica de mercado.

Para Johnson e Scholes (2020) a gestão estratégica das ONGs consiste num método de enfrentamento de problemas no qual o ambiente em que a instituição está inserida é analisado, a fim de proporcionar o encontro de oportunidades para mudanças organizacionais, examinando a própria empresa e fazendo comparativos que o mercado que a cerca. Dessa forma, a gestão estratégica proporciona conhecimento de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de considerar etapas de formulação, implementação e análise de resultados.

#### **4 METODOLOGIA**

O estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, feita por meio de um estudo multicaso com três instituições sociais localizadas em Sobral – CE, fazendo uma entrevista com seus gestores. Para Richardson (2014), a pesquisa qualitativa permite uma visão mais aprofundadas sobre os fenômenos, considerando por exemplo, opiniões sobre um determinado assunto, nesse caso, o estudo observa as opiniões de gestores das ONGs. Quanto ao método de estudo de multicaso, trata-se da investigação empírica dos elementos de um fenômeno na conjuntura em que ocorrem (ROESCH, 2014), sendo multi por explorar mais de um contexto, embora seja um número pequeno. No caso, o instrumento utilizado para extrair informações dos contextos foi uma entrevista semiestruturada.

Entrevistou-se os gestores de três ONGs, sediadas no município de Sobral – CE. Os mesmos foram questionados através de uma entrevista semiestruturada, a fim de colher suas

opiniões a respeito da efetividade da gestão em organizações do terceiro setor. As entrevistas ocorreram nos dias 11, 12 e 14 de maio de 2021, duas sendo na plataforma virtual *Zoom* e apenas uma realizada via e-mail, elas ocorreram desta forma mediante ao momento atípico pandêmico que a sociedade enfrenta, que requerem medidas sanitárias e de isolamento social. Teve-se como base o estudo de Figueiredo et al. (2013) que teve como propósito investigar as dificuldades da gestão de organizações não governamentais na cidade de Lavra - Minas Gerais.

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

A tabulação dos resultados foi realizada por meio de agrupamentos textuais que foram postas em um quadro para cada questão presente na entrevista, quanto ao quadro disponibilizado as médias foram agrupadas, e evidenciou-se a classificação de 1 a 5 de cada respondente. O método de semiestruturado da entrevista foi adotado visando diminuir respostas inadequadas ao objetivo da pesquisa, tendo em vista a necessidade de seguir a questões predefinidas e direcionadas ao assunto (FONSECA, 2016). Antes do início da entrevista, os respondentes foram informados que sua identidade permanecerá no anonimato, não sendo citados seus nomes, nem o das ONGs em que atuam no corpo ou na apresentação do artigo.

Os dados obtidos foram analisados através de uma análise de conteúdo, que consiste na identificação de mensagens textuais empregadas em documentos e/ou questionários, como também, falas retiradas de entrevistas (BARDIN, 2016). Nesse caso, se leva em consideração as respostas dos gestores das ONGs, analisando o discurso empregado pelos mesmos por meio de termos e contextualizações com o referencial teórico levantado.

#### 4.1 *Lócus* da pesquisa

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

Escolheu-se estas três instituições inicialmente, devido ao seu reconhecimento e ao papel desenvolvido perante a sociedade local, todas as instituições estudadas possuem pelo menos três décadas, ou seja, infere-se que as fórmulas de gestão empregadas nas mesmas são

potencialmente fórmulas de sucesso, tendo em vista seu tempo de atuação e por fim as mesmas atuam em causas distintas. Nesse contexto, as ONGs são caracterizadas no quadro 3:

**Quadro 3 - Caracterização das ONGs estudadas**

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

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

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

## 5 DISCUSSÃO

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

**Quadro 4 - Classificação das variáveis pelos respondentes**

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

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que o controle e fiscalização, e a organização das ONGs seriam as variáveis de maior importância para a efetividade das ações, ressalta-se, que essas duas seriam previstas por Tenório (2015) como funções gerenciais essenciais. Enquanto que a presença de voluntários

seria a classificada como de menor importância, algo surpreendente, tendo em vista o defendido por Tozzi (2016) de que o voluntariado é essencial para o desenvolvimento dessas instituições.

Além disso, o marketing e o planejamento da instituição também receberam notas relativamente baixas, essa última também tida como essencial por Tenório (2015), nesse contexto, infere-se que as ONGs podem estar negligenciado a efetividade da gestão ao não classificar o planejamento como essencial para a gestão, sobretudo a ONG A.

Dessa forma, com base nas funções gerenciais defendidas por Tenório (2015) como de extrema importância para a gestão das ONGs, agrupa-se as seguintes questões nos quadros 5 e 6, a fim de observar a percepção dos entrevistados a respeito do planejamento e alcance dos objetivos nas instituições, conforme é evidenciado no quadro 5.

**Quadro 5** - Percepção dos entrevistados sobre o planejamento e alcance de objetivos

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

**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Observa-se que, embora tenham classificado o planejamento como de média importância no quadro 4, o quadro 5 mostra que as ONGs estudadas possuem algum tipo de planejamento, uma vez que há algum tipo de planejamento mesmo que informal, e os gestores sabem quais os objetivos devem ser realizados, possuem algum tipo de monitoramento, mesmo que seja externo, como é o caso da ONG A, e têm ciência das punições que ocorrerão caso não

façam a prestação de contas adequadamente. Esse cenário ressalta a importância do planejamento e do controle para a gestão de ONGs conforme defende Tenório (2015).

Observa-se que, dentre as dificuldades para se atingir os objetivos estão a alta demanda e a falta de acompanhamento familiar, que pode ser reflexo do cenário em que as instituições atuam. Logo após, questiona-se em relação às práticas administrativas voltadas para a gestão de pessoas nas ONGs, conforme o quadro 6.

**Quadro 6 - Práticas das ONGs sobre a gestão de pessoas**

QUESTÃO	ONG A	ONG B	ONG C
Existe uma divisão de tarefas ou todos funcionários fazem de tudo um pouco?	“Embora inicialmente se pretenda fazer uma divisão de tarefas, todos fazem de tudo um pouco”.	“Existe sim divisões e cronograma na empresa, todos possuem sua função separadas: psicóloga, pedagoga, secretaria, berçário etc.”	“Existe funcionários que exerce suas funções destinadas, mas com relação aos gestores as tarefas são mais intensificadas.”
Existe algum treinamento para os funcionários ou voluntários?	“Os funcionários poucas vezes recebem treinamento, quando acontece, é para repassar uma mudança importante nos procedimentos padrões, algo que vem da matriz, ou quando algum funcionário precisa assumir uma nova atividade exigida pela matriz que por sua vez é exigida pelo governo.”	“Ainda não existe, mas já está na pauta do programa PPP – projeto político pedagógico.”	“A entidade não oferece nenhum treinamento no momento, somente quando são contratado mais colaboradores.”
Todos participam das tomadas de decisões? Ou somente os gestores?	“Na maioria das vezes os gestores.”	“Depende, ligadas à adoção só envolvem a alta cúpula, as decisões de cada setor envolvem as pessoas envolvidas e decisões mais corriqueiras envolvem mais pessoas.”	“Algumas decisões são tomadas pela gestão e outras são decididas com toda equipe de trabalho.”

**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Observa-se pontos de atenção quanto à gestão de pessoas. Primeiro, quanto à divisão de tarefas, que, aparentemente, não é feita de forma clara na ONG A, o que pode sobrecarregar determinados funcionários e/ou voluntários, que são antes de tudo, parceiros das ONGs, esse cenário pode comprometer a qualidade do serviço prestado e gerar desmotivação nesses parceiros, conforme defende Tozzi (2016). Todavia, percebe-se que as ONGs B e C possuem uma divisão mais detalhada. Outro ponto seria a não disponibilização de treinamento para esses parceiros (funcionários e/ou voluntários), o que também pode comprometer os serviços prestados pela instituição (TOZZI, 2016).

Percebe-se que as instituições estudadas centralizam bastante suas decisões entre seus gestores, impedindo a criação de uma gestão descentralizada. Esse cenário pode tornar os parceiros insatisfeitos, sobretudo por não se sentirem integrados às causas das ONGs, indo de

encontro ao sentido de suas criações, que, antes de tudo, promovem uma integração social (RODRIGUES, 2017; CABRAL, 2015; DORO, 2018). Logo após, se tem questionamentos voltados para a captação de recursos e possível utilização de consultorias com profissionais da área de gestão. As respostas estão evidenciadas nos quadros 7 e 8.

**Quadro 7** - Práticas administrativas adotadas quanto à captação de recursos

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

**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Observa-se que todas as empresas citam a esfera pública como parceira das ONGs, esse cenário reflete o defendido por Rodrigues (2017) de que essas instituições prestam serviços públicos, antes vistos como deveres exclusivos do Estado, dessa forma, quando o governo dá apoio a essas instituições, o benefício é mútuo. As doações citadas de pessoas físicas ou jurídicas identificadas na pesquisa são outra característica inerente às ONGs enquanto órgãos de representatividade civil, conforme defende Tachizawa (2019) e também se enquadram nas fontes de financiamento de fonte pública local e fonte privada, como explica o autor Yolfee (2019).

Percebe-se ainda que as características das captações identificadas se alinham ao defendido por Diniz e Matos (2019) que alguns valores sociais, como altruísmo, solidariedade ou voluntariado balizam a gestão das ONGs, embora evidencie-se a adoção de ferramentas de gestão que se adaptam ao mercado.

Ainda neste contexto, um outro ponto percebido foi que o período pandêmico trouxe impactos negativos para instituições B e C, tanto para as questões relacionadas a área financeira quanto ao impedimento do trabalho de voluntários devido às medidas de isolamento social e as

restrições sanitárias. Ainda sobre a captação de recursos, o quadro 8 mostra a resposta dos entrevistados sobre a utilização de meios alternativos para captação de recursos e sustentabilidade da gestão.

**Quadro 8** - Meios alternativos para a captação de recursos e sustentabilidade da gestão

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

**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Observa-se que, embora as ONGs sejam instituições sem fins lucrativos (DORO, 2018; TENÓRIO, 2015), é comum que o dinheiro arrecadado em doações não seja o suficiente para garantir a sustentabilidade dessas instituições, sendo necessário a realização de ações como rifas, bazares ou comercialização de bens, conforme foi observado na ONG A e na ONG C, que conforme a explicação de Yoffee (2019), essa também é uma fonte de financiamento, nestes casos, a venda de produtos. Além disso, percebe-se que todas as ONGs participantes têm, ou em algum momento tiveram, dificuldades quanto à quantidade de funcionários não ser suficiente para atender às demandas.

Nesse contexto, percebe-se que as ONGs A e C contam com consultorias profissionais de gestão, reforçando o dito por Yoffee (2019) de que, para se ter uma gestão competente, as ONGs muitas vezes têm de recorrer para profissionais externos, inerentes à área de gestão. Todavia, observa-se que a contratação de uma consultoria empresarial pode onerar os custos dessas instituições, sendo mais interessante o desenvolvimento de habilidades por parte dos gestores.

Os respondentes também foram questionados, além dessas categorias de gestão, a respeito das principais dificuldades enfrentadas na gestão das ONGs, estando as respostas evidenciadas no quadro 9.

**Quadro 9** - Principais dificuldades enfrentadas na gestão das ONGs

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

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que as maiores dificuldades das ONGs estão relacionadas com a captação de recursos, que já fora evidenciada por Cruz e Estravis (2000) e Tozzi (2016); e a organização dos processos, evidenciada por Diniz e Matos (2019) e Yoffee (2019). Nesse contexto, percebe-se que a atração de recursos ainda é um desafio para as instituições, que muitas vezes ficam aquém do necessário para sua sustentabilidade. Quanto a organização dos processos, percebe-se que a principal causa seria as exigências fiscais. Por fim, percebe-se um entendimento de que as práticas administrativas são efetivas, ao mesmo tempo que se evidencia a necessidade de melhoria contínua nas instituições.

## 6 CONCLUSÃO

O artigo atingiu seu objetivo ao classificar as práticas administrativas das ONGs estudadas como efetivas, ressaltando as dificuldades enfrentadas sobretudo quanto à captação de recursos financeiros e à organização das ONGs. Além disso, os resultados mostraram uma consciência dos gestores sobre as funções de gestão aplicadas às instituições, bem como a

necessidade de melhorias contínuas. Em suma, percebe-se que as respostas foram positivas quanto à efetividade das práticas administrativas.

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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. **Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais**: Da gestão original à gestão estratégica. 2019. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/227\\_Artigo%20-%20SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf). Acesso em: 29 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

CABRAL, H. D. S. **Terceiro Setor – gestão e controle social**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CAMARGO, C. A. A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: As práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação. 188 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/publico/CamilaAcostaCamargoVC.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CASIMIRO, A. C. Q; FREITAS, L. S. Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica. **In:** V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Resende, 2008.

CRUZ, C. M; ESTRAVIZ, M. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. **In:** Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. 2000.

DINIZ, J. H. A. S; MATTOS, P. L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica. Integração. **Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, v. 1, n. 27, 2019.

DORO, A. P. G. Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na capacitação de profissionais para o terceiro setor. 114 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

EDSON, F. **Por que a Administração de ONGS é tão difícil?** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-a-administracao-de-ongs-e-tao-dificil>. Acesso em: 14 abr. 2021.

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

FIGUEIREDO, V. C. et al. Dificuldades de gestão das organizações não governamentais: uma nova configuração do modelo de trabalho. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Anpad, Brasília, p. 1 – 16, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR173.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2016.

IPEA. **Organização Não Governamental.** 2017. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/ajuda.html>. Acesso em: 14 abr. 2021.

JOHNSON, G; SCHOLE, K. Dirección Estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. **Prentice Hall**, Madrid, 2020.

LANDIM, L. A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. **Tese** (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social, Rio de Janeiro, 1993.

MARMENTINI, G; SELL, D. Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 20 - 40, 2019.

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

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

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

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

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

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

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

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

ZANOLLO, L. J. Organização Não Governamental (ONG): conhecendo suas possibilidades e desafios na atuação em Educação Especial. **Dissertação** (Mestrado em Educação Especial) - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3047/2810.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 jun. 2021.