

Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais

Critical Success Factors in the Management of Non-Governmental Organizations

Antônio Oliveira de Carvalho

Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, Brasil, carvalho.consult@hotmail.com,
<http://lattes.cnpq.br/1634839100825729>

Elvia Mirian Cavalcanti Fadul

Universidade Salvador - *Laureate International Universities*, Brasil, elvia@unifacs.br, <http://lattes.cnpq.br/5372714527331385>

Resumo

Esse artigo analisa a gestão das Organizações Não Governamentais (ONGs) identificando quais fatores críticos de sucesso impactam no desenvolvimento, na captação de recursos e na relação com fontes financiadoras. Foram utilizadas referências em dois campos teóricos: na gestão estratégica, examinando-a em aspectos como análise ambiental, planejamento e vantagens competitivas, e na gestão do terceiro setor, estudando as ONGs e suas especificidades com seu caráter empresarial, político e social, e sua relação com os setores público e privado, que exigem conhecimentos e habilidades administrativas. O estudo realizou-se seguindo o modelo exploratório de estudo de casos múltiplos e desenvolveu-se em quatro ONGs sediadas na Região Metropolitana de Salvador, realizando-se uma análise comparativa entre elas. Os resultados indicam a existência de uma relação direta entre ambiente, posicionamento estratégico, estrutura administrativa e nível de qualificação técnica da equipe para o alcance de resultados nas áreas de captação de recursos e desenvolvimento de projetos sociais.

Palavras-Chave: Projetos Sociais, Gestão do Terceiro Setor, Gestão Estratégica.

Abstract

This article analyzes the management of Non-Governmental Organizations (NGOs), identifying the critical success factors that impact on their development, fundraising and relationship with public and private funding sources. Theoretical references were used in two fields: in strategic management, by examining aspects such as environmental analysis, planning and competitive advantages, and in the third sector management, analyzing the NGOs and their specificity with their corporate, political and social character and their relationship with public and private sectors, which are issues that require management knowledge and skills. The study was conducted according to the exploratory model of multiple studies and was carried out in four NGOs in the metropolitan region of Salvador, with a comparative analysis between organizations. The results indicate the existence of a direct relationship between the environment, strategic positioning, management structure and technical expertise level of the team to achieve results in the areas of fundraising and social development projects.

Keywords: Social Projects, Third Sector Management, Strategic Management.



O trabalho Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/).

1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões do mundo, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos, e representam o processo de organização e fortalecimento de setores da sociedade civil. Possuem como objetivo a elaboração e realização de ações para estabelecerem um novo modelo de relação Estado/sociedade a partir da atuação em áreas com demandas sociais geradas pelo déficit dos serviços públicos. Além de representarem um setor social atuante ao lado do Estado de forma complementar, as ONGs, através de suas práticas sociais, também influenciam o setor privado para a criação de políticas de responsabilidade social. Dessa forma, representam não apenas um segmento político capaz de colher os ecos das demandas sociais e levá-los ao poder público em busca das soluções, mas, também, agem como um ator econômico, social e político com importância e responsabilidade elevada.

A década de 1990 foi, para o Brasil, um período de grandes transformações econômicas e políticas, que contribuíram para o redesenho do modelo de gestão pública e de estruturação do Estado e colocaram o país em uma nova perspectiva de desenvolvimento econômico com a abertura das fronteiras geopolíticas ao capital estrangeiro e superação da inflação. Essas mudanças, embora economicamente relevantes, não contribuíram para superação da pobreza e dos problemas sociais históricos, os quais continuaram afetando as camadas mais pobres da população mesmo em períodos de crescimento econômico, demandando mobilização e intervenção de grupos e organizações da sociedade civil.

Essa década representou, também, um período de crescimento do terceiro setor brasileiro, impulsionado não apenas pelas conquistas sociais e reconhecimento da sociedade civil, mas, inclusive, pela perspectiva de financiamento de agências internacionais que reconheceram nas ONGs brasileiras potencial para desenvolver projetos em áreas prioritárias. Esse cenário cria para as Organizações Não Governamentais um fator novo, exigindo delas, além de capacidade política e de mobilização, competência de gestão para elaboração de projetos, captação de recursos junto às fontes financiadoras e, sobretudo, para o gerenciamento das ações e a sistematização dos resultados de forma a apresentá-los e comprová-los junto aos financiadores.

Mesmo tendo alcançado níveis de crescimento e de reconhecimento elevados, as ONGs brasileiras se viram, na década de 1990, diante de um grande desafio: a gestão. Esse ponto que passa a ser essencial não apenas na relação com os financiadores, doadores e patrocinadores - dos quais dependem para obtenção dos recursos financeiros necessários para desenvolverem seus projetos -, mas também na relação à comunidade a qual devem apresentar os resultados. Isso também demanda um esforço organizativo na perspectiva de atender os anseios e expectativas de todos os seus grupos de interesse, a partir do desenvolvimento eficiente de suas ações e do alcance dos resultados prometidos.

Do ponto de vista teórico, à primeira vista, a gestão de uma ONG pode não apresentar grandes diferenças da de uma empresa privada. Ambas apresentam características e problemas semelhantes quanto à busca por qualificação e pela construção de metodologias para garantir eficiência e o alcance de resultados. No entanto, a gestão das ONGs vai além dos quatro pilares da administração - Planejamento, Organização, Direção e Controle. Elas convivem em um ambiente de natureza política e social, que lhes demanda algo além do desenvolvimento e da entrega de um produto ou serviço, qual seja a capacidade de equacionar o aspecto empresarial, o político e o social.

Embora guardem semelhanças entre si quanto à militância e a participação nos espaços democráticos, é notória a existência de fatores que as distinguem no aspecto econômico. Assim como as organizações privadas, existem ONGs com estruturas e projetos grandes, quadros técnicos qualificados, que recebem volumes elevados de recursos, têm visibilidade e integram redes de empresas e universidades. Do mesmo modo, existem outras que não alcançaram níveis aceitáveis de desenvolvimento, permaneceram pequenas por décadas, sem acesso a recursos, com estruturas precárias, sem quadros técnicos qualificados e sem visibilidade em suas ações.

Esse fenômeno indica a existência de fatores de diferenciação entre organizações do mesmo setor, o que demanda investigação para identificação e comprovação científica dos fatores de sucesso na gestão, que potencializam ou dificultam o seu crescimento, sua evolução e sua relação com as fontes financiadoras. A intenção desse artigo é, então, desenvolver uma análise sobre a gestão do setor e aportar uma contribuição para a mesma e para a ampliação da

capacidade dessas organizações, além de contribuir para a ampliação do conhecimento científico sobre esse tema.

Os desafios impostos às ONGs vão desde a sua constituição, a partir da qual deve atender a exigências jurídicas pouco ordenadas do setor; passam pelo seu funcionamento, onde enfrentam questões de ordem operacional, fiscal, tributária e trabalhista, dentre outras; e, conseqüentemente na captação de recursos, processo que demanda capacidade de planejamento, esforço estratégico, de comunicação e de negociações e relações com financiadores; chegando, enfim, à gestão de projetos, quando precisam apresentar capacidade e estrutura de gestão eficiente para gerar resultados e atender ao objeto pactuado.

O trabalho tem, então, como objetivo central identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão das Organizações Não Governamentais e quais são seus impactos no desenvolvimento dos projetos sociais, na relação com financiadores e na captação de recursos financeiros. O artigo estrutura-se em três partes além dessa Introdução, iniciando-se com a apresentação da metodologia de trabalho, apresentando, em seguida, as suas bases teóricas, uma descrição das organizações pesquisadas, desenvolvendo uma discussão e análise dos dados coletados para, por fim, apresentar as conclusões.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para possibilitar o acesso aos dados que permitissem o alcance dos objetivos desse artigo, foi desenvolvida uma pesquisa seguindo o modelo de estudo de casos múltiplos. Foram utilizadas, como objeto de pesquisa, quatro ONGs sediadas no município de Salvador e sua região metropolitana, escolhidas pelos critérios de tempo de fundação/atuação e experiência no desenvolvimento e gestão de projetos financiados por fontes financiadoras governamentais e/ou privadas, nacionais ou estrangeiras analisadas comparativamente em dois momentos: até os primeiros cinco anos e no momento atual.

Partiu-se do pressuposto de que a profissionalização da gestão e a estruturação administrativa contribuem para a melhoria da captação de recursos e para o sucesso na execução de projetos, destacando-se aspectos da gestão considerados vitais à luz do referencial teórico utilizado: a) na dimensão da organização: tamanho e qualificação técnicaⁱ do quadro de pessoal; volume de

recursos captados e capacidade de articulação de financiadores; b) na dimensão estrutura: a existência de estruturação hierarquizada e especializada (departamentos) e a existência de setor ou de um profissional específico para captação de recursos.

Para analisar comparativamente as organizações formaram-se dois grupos:

- **Grupo A** – consiste nas organizações que alcançaram crescimento, desenvolveram grandes projetos, captaram recursos financeiros elevados, adquiriram visibilidade e reconhecimento do público e dos parceiros financiadores, e que contam com estruturas administrativas bem estruturadas;
- **Grupo B** – são as organizações com mais de 10 anos de existência, que não cresceram, não desenvolveram grandes projetos, não captaram recursos financeiros, não alcançaram visibilidade e reconhecimento dos financiadores, e possuem estruturas precárias.

Os dados coletados foram de caráter descritivo e o ambiente (as organizações) foi a fonte direta. Os métodos utilizados para a coleta foram:

- **De fontes primárias:** Entrevistas com ocupantes de cargos/funções-chave (representante legal, diretor financeiro, contador, captador de recursos, coordenador ou gerente de projetos). Foi utilizado um roteiro semiestruturado que possibilitou fluidez nas entrevistas e liberdade aos entrevistados de expressarem-se livremente, a observação do entrevistador e a coleta de informações não estruturadas ou não intencionalmente manifestadas;
- **De fontes secundárias:** Análise documental para confirmar as informações das entrevistas. Analisaram-se documentos como projetos técnicos, termos de convênios ou contratos, relatórios técnicos, demonstrações contábeis e prestações de contas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentação da pesquisa foram usados dois conjuntos de referenciais: a Gestão Estratégica, área da gestão contemporânea que trata da

competitividade, analisando-se os aspectos de: planejamento, análise de ambientes e vantagem competitiva; e a Gestão Social, através de uma análise contextualizada das ONGs, focando-se nos aspectos do fenômeno da gestão imposto pelas mudanças ambientais e as especificidades da gestão que são, simultaneamente, política, econômica e social.

A Gestão Estratégica adotada pelas empresas privadas e, em alguma medida, pela gestão pública no novo modelo proposto em diversos países, é baseada na eficiência gerencial e está fundamentada nos princípios de geração de riquezas, maximização de lucros e desenvolvimento econômico. Para o alcance de objetivos, o planejamento tornou-se o pilar central. Para contextualizar a gestão estratégica em seus principais aspectos e possibilitar uma análise das organizações alvo da pesquisa, nesse artigo foram tratados o planejamento estratégico, a análise do ambiente e a vantagem competitiva.

Planejamento estratégico: a evolução dos negócios pelo mundo no período pós-guerraⁱⁱ, “período áureo da economia”, traz consigo um fenômeno pouco observado até então, o da competitividade, no qual a oferta se sobrepõe a demanda e exige das empresas grandes esforços para obtenção de participação de mercado. Nesse cenário surgem altos níveis de incerteza, no qual cada movimento depende da movimentação de concorrentes e de outros fatores, sendo o planejamento indispensável para antever essas ações. Segundo Ackoff (1974), nosso conhecimento do futuro é limitado e pode ser dividido em: certeza, incerteza, e ignorância. Ou seja, há aspectos do futuro sobre os quais podemos ficar certos, há mudanças que são inevitáveis, e há coisas que não mudarão, independentemente das forças a nossa volta (ACKOFF, 1974, p. 11).

Análise do ambiente: Embora o planejamento vise à redução de incertezas e de riscos, não deve ser uma tentativa de previsão do futuro baseado em fatos passados, e sim o resultado da análise de indicadores que possibilite identificar oportunidades e ameaças ou o quão competitiva é a organização. Para Hamel e Prahalad (1995), ainda que haja incertezas, a organização deve buscar entender o comportamento do setor através de um diagnóstico que considere os cenários e perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (2004), além da formulação de uma estratégia, ela deve ser disseminada em todos os níveis, com a análise e o

estabelecimento de metas para cada setor direcionado a um objetivo organizacional central.

A formulação da estratégia é, segundo Porter (1986), a essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como a organização irá competir, metas, políticas, além da observação do ambiente. E como esse é excessivamente amplo, o autor elegeu o que ele chama forças competitivas, classificadas em cinco, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Matriz das 5 (cinco) Forças

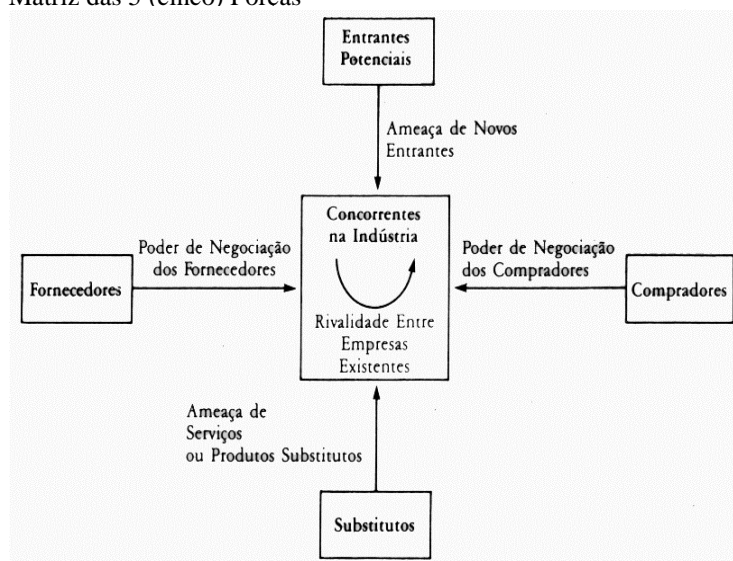


Figura 1 – Matriz das 5 Forças

Fonte: Porter (1986).

Na análise baseada nas cinco forças competitivas, considera-se:

- **Rivalidade entre empresas existentes:** a disputa interna geralmente consiste em guerrilhas de preços ou a ofertas de vantagens aos clientes, resultando perda de rentabilidade e esforços maiores para manter-se no mercado;
- **Ameaça de novos entrantes:** a entrada de novas empresas no mercado traz inovação tecnológica, estruturas mais eficientes e baratas, e atributos que conquistam clientes;
- **Ameaça de serviços ou produtos substitutos:** a existência de produtos substitutos sempre resulta em perda de mercado e de lucratividade;

- **Poder de negociação de fornecedores:** quanto menor o número de fornecedores maior será a dependência da empresa e menor o poder de negociação;
- **Poder de negociação dos compradores:** quanto menor o número de compradores, maior poder de negociação pela possibilidade de escolha.

A análise de ambiente, além das forças competitivas e dos grupos de interesses, sugere a identificação dos fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que o mercado exige e que qualificam a organização ou o produto para atender a necessidade ou desejo do consumidor e lhe garantir liderança ou participação de mercado, lucratividade, e longevidade.

Eficiência e vantagem são o que justifica a formulação da estratégia. Para Porter (1986), o crescimento se dá a partir da análise do ambiente, da identificação das forças competitivas, e da definição de uma posição capaz de gerar vantagem através da qualificação das operações. Como adotar um posicionamento é uma tarefa complexa, Porter (1986) propõe um modelo genérico possível de ser adotado de forma geral, que o autor chama de “estratégia genérica”, ou seja, um modelo geral possível de ser implementado a partir de três parâmetros ou posições, conforme ilustrado na Figura 2 e apresentado a seguir.

- **Diferenciação:** posição de eficiência e de reconhecimento do seu produto/serviço, que torna a concorrência irrelevante, e o comprador pouco sensível a preço, e fiel;
- **Liderança do custo total:** posição em que, sem comprometer a qualidade, utiliza-se de estrutura de baixo custo, podendo praticar preços baixos e obter do ganho de escala por atingir grandes fatias de mercado;
- **Nicho ou foco:** posição de especialização em um segmento específico e restrito, lucrativo de mercado, e de difícil penetração.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 2 – Estratégia Genérica

Fonte: Porter (1989).

Outra proposição para criação de vantagem é a de Cadeia de Valores (PORTER, 1989), que propõe a desagregação da organização em suas atividades e a identificação da relevância e do potencial de diferenciação de cada uma dessas. Uma vez identificadas as estratégias, os esforços serão centralizados na otimização de suas cadeias. A Cadeia de Valores, segundo Porter (1989), se encaixa em uma corrente maior de atividades, como fornecedores e canais de distribuição, e possibilita o ordenamento das atividades em Primárias, percebidas pelos clientes (aquelas responsáveis pela produção física dos produtos, a sua venda e entrega) e de Apoio, que sustentam as atividades primárias conforme ilustrado na Figura 3.

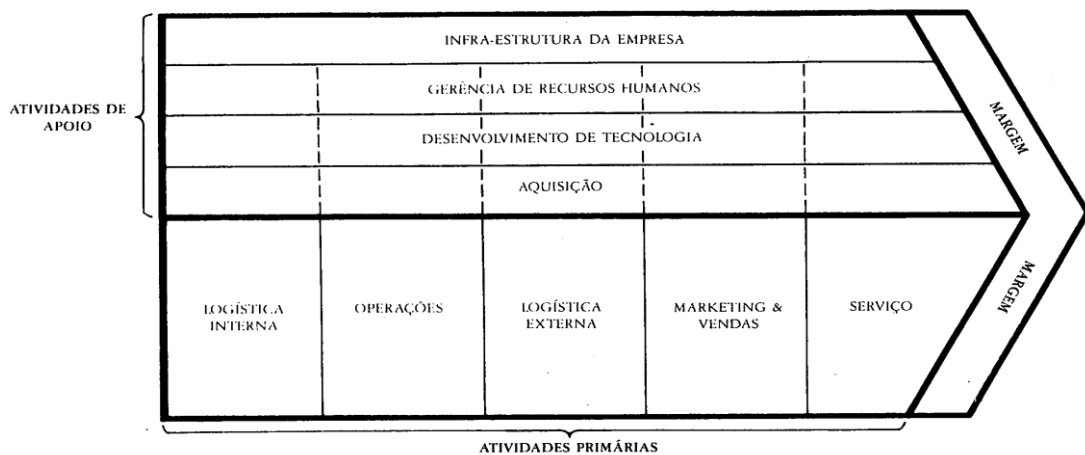


Figura 3 – Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Porter (1986).

Passando a tratar da Gestão Social, verifica-se que no Brasil ela é percebida como um fenômeno recente. A Gestão Social surgiu a partir das mudanças no Estado na década de 1990, e que alteram o papel das ONGs retirando-as da posição basicamente política e de interlocutoras da sociedade, para colocá-las na posição de “parceiras do Estado” na execução das políticas para atender as demandas sociais. Nesse cenário, o caráter político dá lugar ao técnico/burocrático, econômico e administrativo, exigindo práxis de gestão que se aproximam da corporativa e da pública no modelo de gerenciamento, com o desafio de alcançar eficiência sem perder o caráter político.

Sem a inexistência de um modelo ou de uma legislação específica, as ONGs se veem num labirinto conceitual, que mistura gestão pública e privada, os agrupamentos da boa vontade, a consciência social e atitude política, o caráter filantrópico, e, ademais, a carência do público já não é argumento suficiente para convencer os financiadores. Ferramentas da gestão corporativa e a burocracia do Estado se misturam e criam um ambiente que militantes históricos jamais enfrentaram. O desafio posto é apresentar argumentos também de caráter técnico e demonstrar capacidade de execução e de geração de resultados.

Segundo Drucker (1998), as organizações sem fins lucrativos têm um papel importante na transformação da sociedade através das ações sociais. Contribuem para o equilíbrio econômico e social das nações quando oportunizam acesso a bens e serviços aos que não dispõem de recursos e esses não são providos pelo Estado. No entanto, elas precisam ser eficientes para contribuir com a melhoria da vida das pessoas e ofertar serviços inovadores, ou seja, serem capazes de propor e implementar soluções para as questões sociais, com competência.

Para Hudson (1999), embora o mundo reconheça a importância das ONGs, o maior desafio a elas imposto é o da gestão sem recursos, em decorrência do não domínio das fontes de recursos financeiros para o desenvolvimento de seus projetos e para sua manutenção. Assim, exceto raras exceções, essas organizações se tornam dependentes de fontes externas de financiamento, o que as deixam vulneráveis quanto a sua sustentabilidade econômica, exigindo habilidade para captação de recursos. No Brasil, embora o setor tenha crescido, de acordo com Tachizawa (2007), ele ainda possui desafios a superar, tanto na relação com setor público, quanto o privado pelo apoio financeiro.

Ao se traçar um panorama da gestão de ONGs, é possível perceber grandes lacunas conceituais. Para Tenório (2006), a utilização de um conjunto ferramentas básico que contemple as funções primordiais da administração, mesmo adaptada da gestão empresarial tradicional, é relevante. Estabelecer métodos que considerem os aspectos internos, as políticas, os planos e as rotinas pode ser um ponto de partida para a elaboração de modelos de gestão para o setor para que possam evoluir ao atendimento pleno de suas especificidades.

Quanto à captação dos recursos, a elaboração dos projetos tem grande importância. Armani (2004) destaca que esses serão mais bem compreendidos e

administrados se elaborados de forma clara e estruturada, como planos táticos. Para Kisil (2002), na elaboração, os projetos devem apresentar argumentos, objetivos e meios de verificação convincentes em relação à capacidade de alcançar resultados, e não serem ferramenta de pedido, aspecto que Maximiano (2002) corrobora. Para Borges *et al.* (2007), os projetos são atividades organizadas em ações e, em sua elaboração, devem ser consideradas além das necessidades do público, a viabilidade e os recursos necessários à sua implementação. Para Tenório (1995), tão importante quanto à viabilidade é a elaboração, o documento final com informações que serão avaliadas pelo financiador.

No entanto, apesar da gestão do terceiro setor ter, de fato, as suas especificidades, as contribuições dos estudos e proposições teóricas para sua gestão no Brasil ainda refletem a ausência de um referencial próprio. Para Tysler e Barbero (2004), nas ONGs brasileiras, aspectos como a elaboração de um planejamento estratégico explícito e participativo capaz de analisar todas as variáveis do ambiente em que está inserida pode tornar-se um fator chave para a sua sobrevivência e seu sucesso. Porém, para os autores, o modelo de planejamento utilizado, assim com as demais ferramentas de gestão, são uma mera adaptação de modelos corporativos sem as devidas considerações às especificidades do setor.

Segundo Fischer e Falconer (1998), na realidade do Brasil, as ONGs atuam em uma faixa difusa de gestão, igualmente distante da gestão pública e privada. Assim elas conduzem seu gerenciamento em tentativas e erros, acumulando aprendizado na busca de atender as exigências dos financiadores. Ainda segundo os mesmos autores, embora as ONGs exerçam atividades que são deveres do Estado e, de igual forma, as funções de responsabilidade de agentes privados, como a geração de emprego e renda, formação profissional etc., não possuem estrutura de administração para desenvolverem com eficiência nenhuma das duas, por uma indefinição teórica e técnica do setor que se apoia em teorias e ferramentas dos outros dois.

Para Cavalcanti *et al.* (2006), a administração brasileira para o terceiro setor ainda está em desenvolvimento e está fundamentada na formulação de parcerias estratégicas e fortalecimento de redes de cooperação, mas ainda sem uma base conceitual definida. Para Benício (2002), a gestão das finanças nas ONGs no Brasil

ainda é um grande gargalo e gera dificuldades de crescimento pela dependência das fontes externas, que exigem capacidade de mobilização e de negociação para captação dos recursos e profissionalismo na sua gestão.

Para Falconer (1999), as ONGs e as instituições de ensino têm diante de si o desafio de formar gestores sociais, uma formação focada nas demandas e nas características do setor, considerando o seu caráter econômico, social e político. Uma formação, segundo o autor, que possa transpor o conhecimento acumulado do setor privado e das organizações públicas, atender à complexidade das ONGs e construir um modelo próprio que contemple, ao mesmo tempo, o caráter de público não estatal e que também influencie a “cidadania empresarial”, termo que ganha força na era da responsabilidade social corporativa.

Para Porter e Kramer (1999), embora as fundações de caridadesⁱⁱⁱ tenham comprometimento social, questiona-se se a sociedade está colhendo os frutos desse comprometimento. Para os autores, essas organizações precisam pensar estrategicamente e criar valor para a sociedade com os recursos de que dispõem e pensar que a criação de valor só será possível se for mensurado e comprovado o seu desempenho. Para eles, no mundo corporativo, a estratégia de uma empresa determina o valor para os seus clientes, atendendo às suas necessidades melhor que os concorrentes ou produzindo valor equivalente com menor custo. Embora nas ONGs os objetivos sejam diferentes, a lógica subjacente à estratégia é a mesma. Em vez de competirem por mercados, o negócio é contribuir para melhorias da sociedade utilizando os recursos no potencial máximo com desempenho superior.

Como referencial para análise do setor para fins desse artigo foram escolhidos:

- Michael Porter (Gestão Estratégica) com duas dimensões: análise de ambiente, a partir da matriz das cinco forças, e a formulação de estratégia, a partir das proposições de estratégia genérica e cadeia de valores.
- Falconer (1999) e Tenório (2000) (Gestão Social) em duas dimensões: as dimensões da multiplicidade e interdisciplinaridade, impostas aos gestores pelo caráter híbrido que possuem, sendo ao mesmo tempo econômico, político e social, com estrutura organizacional baseada nos quatro pilares da administração: planejamento, organização, direção e controle, usados como ferramentas elementares adaptadas ao setor.

4 AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A organização A1 foi fundada ao final da década de 1990, no município de Salvador, com o objetivo de desenvolver projetos de inclusão social para crianças, adolescentes e jovens em área relacionada às novas tecnologias. Sua criação foi motivada pela experiência, conhecimento da área e pela rede de relações mantida pelos seus fundadores.

Foram entrevistados: a Coordenadora Administrativa, com faixa etária entre quarenta e quarenta e nove anos, graduada em Administração, pós-graduada na sua área de atuação e com experiência administrativa, identificada como CA-A1; o Coordenador de Captação, com faixa etária entre trinta e trinta e nove anos, graduado em Administração, mestre em Foco da Organização e com experiência em projetos, identificado como CC-A1; a Coordenadora de Políticas, com faixa etária entre quarenta e quarenta e nove anos, graduada em Jornalismo, pós-graduada e com experiência na área, identificada como CP-A1; e a Coordenadora de Disseminação, com faixa etária entre quarenta e quarenta e nove anos, graduada em Pedagogia, pós-graduada e com experiência na área de atuação, identificada como CD-A1. Todos apresentaram, como motivos para o ingresso na organização, a sua missão, a identificação com a causa e a proposta de trabalho.

De acordo com os entrevistados, a Organização A1 teve o privilégio de já surgir financiada e, nos primeiros cinco anos, manteve fonte permanente de apoio, o que garantiu sua estruturação, devido à rede de contatos e a elaboração intensa de projetos em áreas promissoras, conforme o seguinte:

Nós éramos uma máquina de projetos. Desenvolvíamos projetos para todas as fontes possíveis, em todas as áreas relacionadas ao nosso foco de atuação e que atendessem ao interesse do financiador. (CA-A1)

Para CC-A1, atualmente, as áreas que recebem mais financiamentos são: cultura, qualificação profissional e meio ambiente/sustentabilidade, tentando, ainda, adaptar os projetos da organização a essas áreas. O maior volume captado pela organização está acima de R\$3.000.000,00 (três milhões de reais), sendo que o orçamento médio anual é próximo desse valor^{iv}.

Para CA-A1, as potencialidades da organização para captar recursos são: a estrutura administrativa, o reconhecimento e a diversificação. A fraqueza, para CC-

A1, é a dificuldade de adequar as propostas aos escassos recursos. Para CD-A1, as fragilidades são do setor: a dificuldade de contratar profissionais e a estruturação financeira para manter os custos fixos.

As exigências mais difíceis de atender, segundo os entrevistados, são adequar as metas físicas aos orçamentos menores que o esperado e obter uma noção de resultados de caráter quantitativo exigido pelos financiadores, conforme se observa no seguinte:

Os financiadores tanto públicos quanto privados querem cada vez mais concentrar seus financiamentos nas atividades finais dos projetos; aquelas sobre as quais poderão medir efeitos e atribuir resultados. (CD-A1)

A organização possui um sistema de captação, coordenado por um administrador encarregado de reunir e sistematizar informações e negociar com financiadores junto aos demais setores, todos bem estruturados. A maior dificuldade na captação, segundo os entrevistados, são a localização geográfica da Bahia, a ausência de influência dos fundadores, a relação com o setor público (pelo aspecto político) e a concorrência (disputa por recursos).

Segundo CA-A1, a primeira equipe era formada por oito profissionais, todos com formação superior. O quadro atual apresenta trinta e dois profissionais, sendo que vinte e sete são de nível superior, dois são voluntários com formação superior e três são empregados de nível médio, atuando em atividades de apoio.

CD-A1 informou que os maiores desafios na gestão dos projetos são: aliar custos e metas em orçamentos enxutos; ter criatividade para manter os projetos atrativos e a relacionar-se com as comunidades carentes. Quanto à capacidade de gestão, os entrevistados consideram a organização qualificada para as exigências dos financiadores e bem posta de profissionais. Porém, concordam quanto à carência de um maior número desses profissionais, conforme expõe CD-A1:

A dificuldade é a formação específica. Não basta o profissional ser bem formado, pois ele precisa de experiência específica, e não temos tempo nem recurso para ajudá-los, manter quadros reservas e formá-los em longo prazo.

Os entrevistados foram unânimes quanto à preferência dos financiadores por organizações que obtiveram sucesso e apresentaram bons resultados em projetos anteriores.

A Organização A2 foi fundada na primeira metade da década de 1990, no município de Salvador, com objetivo de ser referência em projetos de inclusão social de adolescentes e jovens em arte e cultura. Sua criação foi motivada pela experiência dos fundadores, contando com o apoio de uma organização internacional, a partir do relacionamento dessa com um dos fundadores.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados os seguintes profissionais: a Diretora Institucional, com faixa etária entre cinquenta e cinquenta e nove anos, graduada em Filosofia e com experiência na área, identificada como DI-A2; a Diretora de Arte, com faixa etária entre trinta e trinta e nove anos, graduada em Pedagogia, pós-graduada em uma área ligada à sua de atuação, com experiência e destaque em sua participação na própria organização, identificada como DA-A2; e o Diretor de Sustentabilidade, com faixa etária entre trinta e trinta e nove anos, graduado em Administração e em Economia, pós-graduado em Administração e Gestão de Projetos, com experiência na área, identificado como DS-A2.

Sobre o que motivou o ingresso na organização, a resposta que mais se destacou foi:

O que me trouxe aqui? Minha vida! A minha relação com a área e com a metodologia da organização, que visa à construção de ideais. Já estive do outro lado e sei como isso foi importante pra mim. Agora quero fazer pros outros. (DA-A2)

De acordo com DI-A2, a Organização A2 recebeu o seu primeiro financiamento antes de ser constituída e foi viabilizada por uma organização internacional, que apoiou a proposta de criação da organização feita pelos fundadores, com financiamento feito nos primeiros dez anos. As estratégias para captar recursos, segundo DI-A2, era bater à porta dos financiadores, todos quanto fossem possíveis, elaborar muitos projetos e apresentar capacidade de realização.

De acordo com os entrevistados, o maior volume já captado foi de aproximadamente R\$1.000.000,00 (um milhão de reais)⁹. A organização possui orçamento anual nessa monta. Para se obter uma maior potencialidade, deve-se, segundo eles: ter a capacidade de inovação, de firmeza de propósitos e ter uma ótima imagem junto aos financiadores e aos resultados que irradiam nas famílias e comunidades, e que refletem nos parceiros. Sobre a maior fraqueza, DI-A2 afirmou

ser a falta de agilidade nos processos e de agressividade nas propostas e nas negociações.

Discutimos exaustivamente as propostas, o perfil dos financiadores (se eles não ferem nossos princípios e se a imagem dele é legal), e isso é uma discussão feita com toda a equipe. Por isso muitas vezes perdemos o *time*. (DI-A2)

Quanto às exigências mais difíceis de atender, os entrevistados declararam ser os modelos de prestações de contas e a avaliação de resultados focados em indicadores quantitativos.

A organização possui uma Diretoria de Sustentabilidade, que mobiliza recursos, faz a gestão administrativo-financeira, é coordenada por um administrador e composta por profissionais formação ou experiência em gestão de projetos, é encarregada pela identificação de fontes, pela elaboração e gestão dos projetos. Existem, ainda, departamentos específicos em todas as áreas-chave.

De acordo com DI-A2 e DA-A2, a primeira equipe era formada por cinco profissionais graduados. O quadro atual é composto por trinta e dois profissionais: dois mestres, dois pós-graduados, treze graduados e quinze de nível médio, com formação específica na área de atuação da organização.

Segundo os entrevistados, os maiores desafios na gestão de projetos são: o consenso com o financiador sobre a metodologia de se trabalhar em pequena escala; a falta de financiamento das equipes e a lógica do resultado quantitativo e de curto prazo dos financiadores. Porém, consideram que a organização possui capacidade de gestão satisfatória e atende às exigências dos financiadores. Destacam que a equipe atual supre as necessidades multidisciplinares da organização, mas que concordam que há carência de um maior número de profissionais.

Perguntados sobre a relação entre o sucesso na execução de projetos anteriores e a captação de recursos, os entrevistados declararam ser esse um aspecto vital:

Alguns financiadores até preferem apoiar aquelas organizações pequenas que estão começando; mas a maioria quer saber mesmo é se você tem história, se tem competência comprovada. (CP-A1)

A Organização B1 foi fundada no fim da década de 1990, em um município da Região Metropolitana de Salvador, com objetivo de desenvolver um projeto de proteção e educação ambiental em uma área de manguezal.

Foram entrevistados: o Representante Legal, com faixa etária entre 50 e 59 anos, a nível médio, autodidata, com formação em Psicodrama e Psicologia Social, apresentando média experiência na área, identificado como GO-B1; e o Contador, com faixa etária entre trinta e trinta e nove anos, graduado e pós-graduado em Ciências Contábeis, com experiência com ONGs, e identificado como CO-B1.

GO-B1 declarou que, por ser uma organização de amigos e por se identificar com a causa, sentiu-se motivado a adentrar a mesma. Já para CO-B1, a proposta de trabalho lhe pareceu promissora e lhe foi apresentado um plano que sugeriu um bom campo de atuação para os profissionais, motivando-o também.

Durante os primeiros cinco anos, as despesas da organização foram custeadas por seus instituidores e, segundo GO-B1, havia dificuldades para pagar despesas básicas, como energia e telefone.

Uma dificuldade desse período foi não poder pagar um contador e não cumprir as obrigações junto a Receita Federal e outros órgãos, o que gerou multas e inadimplência que refletiram na organização anos depois. (GO-B1)

Após os cinco anos, a organização integrou-se a um movimento nacional e recebeu apoio para sua estruturação administrativa básica, para honrar compromissos com órgãos públicos e se reestruturar.

Para os entrevistados, as áreas mais financiadas no período eram a de assistência e a socioambiental. As estratégias de captação consistiam em atuar nestas áreas e apresentar bons projetos. A exigência era a “precisão técnica”, sendo menos a burocracia após a aprovação. Até essa etapa, o desafio era apresentar um diagnóstico preciso e com objetivos claros.

As organizações que possuíam corpos técnicos qualificados e atenderam essa exigência, acessaram muitos recursos, cresceram e montaram estrutura. (GO-B1)

Ainda segundo GO-B1, a organização obteve o seu primeiro financiamento após 10 anos, depois de passar por uma reestruturação, de contratar a consultoria de um contador e de elaborar de projetos que resultaram na captação de um valor

acima de R\$200.000,00 (duzentos mil reais)^{vi}. Após essa reestruturação, a organização redefiniu sua atuação para áreas mais promissoras.

Para GO-B, a potencialidade de captação envolve a ideia de polos de desenvolvimento, que buscam integrar as potencialidades de um território na resolução de carências. A maior fraqueza para CO-B1 é a equipe ser subdimensionada e a organização ser pouco conhecida.

As exigências mais difíceis de atender, para os entrevistados, são: suprir os padrões estéticos dos projetos (linguagens técnicas acadêmicas) e as várias legislações e alcançar os resultados exigidos pelos financiadores com as métricas que eles recomendam, sendo todas de caráter quantitativo.

As formas de medir resultados utilizados pelos financiadores estão cada vez mais quantitativas; tem-se que gerar números, e às vezes é difícil medir uma ação social com indicadores dessa natureza. (CO-B1)

Atualmente, a organização dispõe de uma estrutura mínima para captação, um consultor que reúne dados e sintetiza as informações geradas por um coletivo de técnicos e dirigentes. A maior dificuldade na captação para o GO-B1 é a escassez de recursos, o que eleva as barreiras de acesso, principalmente para as organizações menores, e os níveis de concorrência.

Segundo GO-B1, a primeira equipe era basicamente formada por amigos dos fundadores e por simpatizantes voluntários, que iam desde graduados e universitários até analfabetos. O quadro atual apresenta vinte e oito profissionais^{vii} de nível superior e médio, atuantes em dois projetos que estão em desenvolvimento^{viii}.

Para os entrevistados, os maiores desafios para a gestão de projetos são: cumprir os objetivos, atendendo ao mesmo tempo às necessidades da comunidade e às exigências dos financiadores, e conciliar qualificação técnica com compromisso.

Sobre a capacidade de gestão, GO-B1 afirmou que é elevada atualmente e que atende de forma satisfatória à estratégia da organização e às exigências dos financiadores. Entretanto, acredita que há uma carência de profissionais, tanto em números quanto à formação política desses.

A maior dificuldade é com relação à formação política. A técnica as instituições de ensino oferecem, porém esses profissionais ainda não possuem vivências e a consciência política de que precisamos, fazendo com que tenhamos que formá-los. (CO-B1)

A Organização B2 foi fundada no início da década de 1970, em uma comunidade carente do município de Salvador. Foi criada por um grupo de trabalhadores e educadores para oferecer educação fundamental e básica a crianças, devido à inexistência de escolas públicas na região.

Foram entrevistados: a Representante Legal, com faixa etária entre cinquenta e cinquenta e nove anos, graduada em Pedagogia, com dezenove anos de trabalho na organização, sem experiência anterior em ONGs, identificada como GO-B2; e o Consultor em Elaboração e Gestão de Projetos, graduado e pós-graduado em Administração com experiência na área, identificado como CP-B2.

Quanto à motivação para ingressar, GO-B2 declarou:

Fui obrigada a assumir o trabalho iniciado pela minha família, que era reconhecido pela comunidade, e, além disso, havia muitas vidas dependendo da continuidade deste. Relutei, mas aceitei. A partir daí me contaminei e não consegui mais deixá-lo.

Imediatamente CP-B2 sentiu-se motivado. Conheceu a organização na década de 2000, sentiu que era séria e importante para a comunidade e tornou-se um “padrinho técnico”.

Segundo GO-B2, a organização, nos vinte anos iniciais, foi custeada por doações, apoio dos governos municipal e estadual e pelos associados. As áreas mais assistidas eram a educação e a assistência. A estratégia para captar recursos era basicamente atuar nestas áreas, possuir alguma estrutura e bater às portas dos governantes e gestores.

A entidade obteve o seu primeiro financiamento após dezenove anos de existência, com um valor de R\$30.000,00 (trinta mil reais) e a maior captação foi aos vinte e três anos, com um valor pouco superior a R\$50.000,00 (cinquenta mil reais). Mesmo com alguma experiência, a organização não conseguiu captar recursos e diversificar suas ações, mantendo-se presa à educação que, sendo uma política pública em expansão, quase não possui mais financiamento.

Sobre os fatores que mais dificultam a vida da entidade, os entrevistados afirmaram ser a falta de uma equipe qualificada, as exigências dos financiadores, a falta de visibilidade da instituição e a área em que atua, pois, sendo substituída pelo Estado, não é mais a preferência dos financiadores.

Sobre os pontos fortes da organização para captar recursos, os entrevistados responderam ser a credibilidade; e as maiores fraquezas são a falta de uma equipe técnica para elaborar e desenvolver projetos e a falta de comunicação visando a uma maior visibilidade.

A instituição não dispõe de um setor para essa captação de recursos. Essa função é desenvolvida por um parceiro consultor voluntário. As equipes da instituição, nos primeiros anos, eram constituídas basicamente por amigos, professores cedidos pelas secretarias de educação e voluntários. O quadro atual apresenta quinze profissionais, sendo onze de nível médio e quatro de nível superior; dentre este, três são voluntários.

Para GO-B2 e CP-B2, os maiores desafios na gestão dos projetos são: utilizar os recursos estritamente dentro do objeto, atender às exigências de medição de resultados e fazer com que cada projeto deixe contribuições econômicas para a organização, tanto para o seu crescimento quanto para sua estruturação. Destacaram, ainda, que a capacidade de gestão é muito aquém das necessidades e das exigências dos financiadores, e que são necessários de profissionais em todas as áreas.

Sobre a relação entre o sucesso em projetos anteriores e a captação de recursos, CP-B2 declarou haver uma relação intrínseca, pois se trata da demonstração de capacidade técnica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar comparativamente as organizações pesquisadas a partir dos objetivos deste artigo à luz do referencial proposto, é possível observar a existência de uma relação entre a profissionalização da gestão e o crescimento das organizações, sendo identificados como fatores críticos de sucesso os aspectos da gestão descritos a seguir.

Análise do ambiente: aquelas organizações criadas não apenas por motivações sociais, mas também por considerarem aspectos como a *expertise*, a experiência e a formação de seus fundadores, a disponibilidade de recursos para a área e os relacionamentos e as influências com potenciais financiadores, obtiveram financiamentos no ato (ou até mesmo antes) da sua constituição jurídica. Já as motivadas apenas um problema social captaram recursos após 10 anos de

existência. A organização que se dedicou a um setor substituído pelo Estado ficou obsoleta e decadente. A organização que, embora tenha escolhido uma área de interesse de financiadores, não observou que as organizações maiores apresentaram proposições mais ousadas, não teve acesso a recursos e não cresceu.

Construção de vantagem competitiva: as organizações que formaram suas primeiras equipes não apenas fundamentadas pelos critérios de identificação com a causa, mas também pelos de formação ou especialização adequadas à área ou ao cargo, desenvolveram projetos e mobilizaram parceiros e financiadores, mostrando-se eficientes e competitivas. As que formaram suas equipes baseadas meramente em critérios de disponibilidade (voluntários) e de identificação com a causa não avançaram.

Posicionamento: as organizações que escolheram posições estratégicas de diferenciação ou foco (nicho) se especializaram, identificaram e investiram em atividades-chave da organização. Assim, potencializaram-se e construíram parcerias com financiadores importantes, obtendo resultados em seus projetos e na captação de recursos. As que não identificaram uma posição, se não ficaram forçadamente na posição de baixo custo, não cresceram.

Multidisciplinaridade, estrutura e especialização: as organizações que possuem equipes técnicas multidisciplinares com formações ou especializações nas áreas em que atuam e que se estruturam com setores e departamentos desenvolveram projetos de forma eficiente e são reconhecidas. A que passou por reestruturação e investiu na formação de uma equipe alcançou resultados após essa reestruturação. A que possui equipe limitada e pouco qualificada não consegue avançar, expandir ou diversificar, e ela também não cresce. As organizações que possuem setor de captação de recursos ou setor administrativo, com profissionais das áreas de Administração, Economia ou Contabilidade, apresentam capacidade de gestão e de captação de recursos elevada, obtendo orçamentos anuais na ordem de milhões, enquanto as organizações que não dispõem dessas estruturas não captaram recursos ou captaram volumes medianos, com orçamentos anuais abaixo de R\$300.000,00 (trezentos mil reais).

Considerando a importância do terceiro setor para o desenvolvimento social e econômico, bem como para a redução da pobreza e das desigualdades, espera-se

que ele contribua de alguma forma a partir de uma reflexão sobre o cuidado necessário à gestão do setor. Contudo, destacam-se as limitações deste trabalho. Em primeiro lugar, a análise, por limitar-se a estudar a gestão restrita em seus aspectos gerenciais. Em segundo lugar, a amostra utilizada, devido à sua dimensão reduzida a apenas quatro organizações, sem a possibilidade de generalizar. Em terceiro, aponta-se como outra limitação o referencial teórico, centrado na gestão empresarial e social através da literatura disponível.

Contudo, considera-se que este artigo não esgota a discussão sobre o tema, tampouco sobre o setor. Destaca-se, dessa forma, a necessidade de se realizarem outros trabalhos que possam ampliar a análise dessa e de outras áreas do terceiro setor, como, por exemplo, a de investimentos em projetos, a de gestão de pessoas e a do *marketing*.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.
- BENÍCIO, João Carlos. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.
- CAVALCANTI, Marly. (Org.) **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o 3º setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CABRAL, Eloisa Helena S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Thonson Learning, 1998.
- FALCONER, Andres P. **A Promessa do terceiro setor**. ISTR - LAC. Chile: ISTR – LAC, 1999.

FALCONER, Peter F. Privado, **Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1984.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres P. **Desafios da parceria governo terceiro setor**. Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR. Rio de Janeiro: Escola de Serviço Social da UFRJ, abr. 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. 2. ed. São Paulo: Global, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Carlos A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, nov./dec. 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado**. São Paulo: Editora Unijuí, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, set./out. 1998.

TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson Ricardo. *Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Instituto de Estudos e Orientação a Família*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo: Semead, Fea/USP, 2004.

VOLTOLINE, Ricardo. (Org.) **Terceiro setor planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

ⁱ Entende-se a “qualificação técnica” como sendo a formação técnica ou acadêmica adequada às necessidades da organização para atender às exigências no cenário atual.

ⁱⁱ O período após a 2ª Grande Guerra foi, para os economistas, um período de grandes transformações na economia mundial, com elevadas taxas de crescimento nas economias de vários países.

ⁱⁱⁱ Termo que os autores utilizam para definir as organizações humanitárias, educacionais e culturais sem fins lucrativos, com base na realidade norte-americana.

^{iv} Foram apresentadas demonstrações contábeis e relatórios financeiros de projetos que ratificam essa informação.

^v Foi apresentado relatório técnico das atividades que comprovam o vínculo com o financiador e as atividades desenvolvidas no exercício de 2010.

^{vi} Foram analisados os seguintes documentos: o projeto original aprovado pelo financiador e o termo de convênio celebrado entre as partes.

^{vii} Esse quadro não inclui os 04 diretores, dos quais 03 atuam diretamente nas atividades dos projetos.

^{viii} Atualmente, a organização conta com outros projetos financiados por fontes externas.