

Práticas de Gestão de Recursos em Organizações Não Governamentais (ONGs) como mecanismo de apoio de sua atuação

Practices of Resource Management in Non-Governmental Organizations (Ngs) as a mechanism to support their actions

Diego Gomes de Lima*

Submissão em 23/10/2017; Revisões requeridas: 30/11/2017; Aprovação em 26/12/2017

RESUMO

As práticas de gestão em Organizações Não Governamentais (ONGs) apresentam particularidades e desafios em seu contexto de atuação. Diante da concorrência e escassez de recursos cada vez mais evidente, a gestão de recursos contribui para sua sustentabilidade. O objetivo dessa pesquisa foi verificar como ocorre as práticas de gestão de recursos em organizações sem fins lucrativos na cidade de João Pessoa-PB. Para tanto foram selecionadas duas ONGs locais, voltadas para o bem-estar animal e para o apoio às crianças e adolescentes portadoras de câncer respectivamente. O critério para escolha foi estar regulamentada e atuar ao menos por cinco anos, além da adesão à participação. Essa pesquisa possui caráter descritivo, com abordagem qualitativa, amparada em pesquisa bibliográfica sobre o tema. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os responsáveis pela gestão das ONGs. Os resultados revelam que ambas as ONGs enfrentam muitos desafios de limitação de recursos. Por isso, adotam práticas de marketing como estratégia de reforço e realizam ações alternativas para captação de recursos, além de parcerias relevantes com a iniciativa privada. Essas ações têm apoio no uso de ferramentas de gestão, através do planejamento orçamentário, controles internos financeiros e fluxo de caixa, em suas práticas de gestão de recursos, e tais instrumentos contribuem para a eficiência e maior alcance de suas ações. As ONGs realizam prestação de contas de suas ações, o que fortalece sua governança e o compromisso com os seus *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão, terceiro setor, ONGs, recursos financeiros.

ABSTRACT

Management practices in Non-Governmental Organizations (NGOs) present particularities and challenges in their context. In the face of competition and resource scarcity becoming increasingly evident, resource management contributes to its sustainability. The objective of this research was to verify how resource management practices occur in non-profit organizations in the city of João Pessoa-PB. To this end, two local NGOs were selected, focused on animal welfare and support to children and adolescents with cancer respectively. The criterion for choosing was to be regulated and to act for at least five years, in addition to adherence to participation. This research has a descriptive character, with a qualitative approach, supported by bibliographic research on the subject. Data collection was conducted through interviews with those responsible for NGO management. The results show that both NGOs face many resource constraints. Therefore, they adopt marketing practices as a reinforcement strategy and carry out alternative actions to raise funds, in addition to relevant partnerships with private initiative. These actions have support in the use of management tools, through budget planning, internal financial controls and cash flow, in their resource management practices, and such instruments contribute to the efficiency and greater reach of their actions. This NGOs are accountable for their actions, which strengthens their governance and commitment to their stakeholders.

KEY WORDS

Management, third sector, NGOs, financial resources.

1. INTRODUÇÃO

O Estado reduziu seu papel como agente provedor de direitos, através de políticas liberais que acentuaram as desigualdades sociais, levando a sociedade civil a se mobilizar por mudanças, justiça e garantia de direitos. Assim, surgem diversas organizações que passam a atuar sobre as demandas sociais, de maneira independente do aparato estatal, constituindo um terceiro setor, cada vez mais crescente e atuante, que busca promover o bem comum através de suas práticas. Nesse contexto pode-se destacar o papel das organizações não governamentais (ONGs), que são organizações privadas, porém sem fins lucrativos, autônomas por não possuir vínculo com o governo, composta por pessoas que realizam atividades profissionais ou voluntárias, voltadas para o atendimento de causas e problemas sociais e ambientais. (TENÓRIO, 2008; ORSINI, 2016). Essas organizações assumem um papel cada vez mais significativo na promoção de ações sociais em diversos países e especialmente no Brasil.

As ONGs são instituições que dependem de doações para realizar suas ações, na sua maioria doações privadas, ou em alguns casos, provenientes de recursos governamentais ou de agências de cooperação internacionais. O crescimento e diversificação de ONGs no país estimulou a forte concorrência por recursos, além disso boa parcela desses recursos vem sendo direcionados para outras regiões do mundo mais necessitadas. Esse desafio, marcado por dificuldades diárias de captação de recursos, colabora para discussão sobre as práticas de gestão dos recursos que vem sendo adotada por essas organizações, que precisam modernizar suas ações para garantir sua sustentabilidade e realizar suas atividades de maneira eficiente e transparente. Portanto, considerando o importante papel social desenvolvido por essas organizações e a problemática da limitação de recursos financeiros enfrentada por elas, realizamos esse estudo abordando o seguinte problema de pesquisa: **Como as organizações não governamentais (ONGs) de João Pessoa adotam práticas de gestão dos recursos para realizar suas ações?**

Para responder a esse questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral verificar como ocorre as práticas de gestão de recursos em organizações sem fins lucrativos (ONGs) na cidade de João Pessoa-PB. Para seu alcance, seguiremos os seguintes objetivos específicos: 1. Discutir sobre a gestão em organizações do Terceiro Setor, especialmente em ONGs; 2. Caracterizar as práticas de gestão em ONGs; 3. Compreender os limites e possibilidades de aperfeiçoamento das práticas de gestão de recursos em ONGs.

Este artigo é composto por cinco seções, partindo dessa introdução, em seguida pelo referencial teórico caracterizando as ONGs e suas práticas de gestão, na terceira seção a metodologia utilizada, na quarta seção a análise e discussões dos resultados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais

O surgimento do Terceiro Setor provém de diversas motivações, dentre as quais, a limitação de atuação do Estado em cumprir suas ações, decorrente da adoção de políticas liberais, deixando de responder a demandas sociais significativas, o que levou a sociedade civil a realizar mobilizações por justiça, equidade e garantia de direitos. De acordo com Tenório (2008, p.11) “num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções agora dependem da capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais”.

Nesse cenário, emergem diversas organizações que passam a atuar de maneira independente e singular, pois não pertencem ao poder público, exercendo atividades voluntárias com características privadas, mas sem fins lucrativos, através de ações de cunho social, complementando a ação estatal. Portanto, temos no meio social a presença de três setores autônomos e interdependentes: Primeiro Setor que configura o Estado, Segundo Setor composto pelas empresas que comercializam bens e serviços, denominado Mercado, e o Terceiro Setor composto pelas organizações sem fins lucrativos.

Salamon (1994) já previa esse caráter de sem fins lucrativos dessas organizações ao afirmar que elas são organizações privadas e autogovernadas sem propósito de distribuição de lucros entre *shareholders* e diretoria.

Mendonça e Machado Filho (2004) definem o Terceiro Setor como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem. Esse setor diferencia-se da lógica estrita de Estado (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados). No mesmo sentido, para Mañas e Medeiros (2012) o terceiro setor é visto como o espaço

da economia ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais, orientada ao bem comum.

Não existe um consenso da literatura entre quais instituições compõem o Terceiro Setor, o qual foi fruto de diversos estudos (Salamon e Anheier, 1992; Fernandes, 1994; Fischer e Falconer, 1998; Coelho, 2000). Sendo assim, baseado nas diversas perspectivas abordadas, pode-se afirmar que esse setor engloba uma diversidade de organizações de várias naturezas: associações, fundações, organizações sem fins lucrativos (OSFLs), organizações sociais (OS), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPI), instituições filantrópicas, e dentre outras, as organizações não governamentais (ONGs), que são objeto do presente estudo.

Apesar desse impasse, o relevante é o papel de transformação social que essas organizações exercem, e as ONGs, em específico, atuam com destaque em seu meio, como defensoras de causas sociais e ambientais e na luta por garantia de direitos. Para Vidal e Menezes (2004, p. 406) as ONGs passam a constituir uma alternativa cidadã de eficácia à gestão das políticas sociais.

Segundo Duarte (2008), ao mesmo tempo em que as ONGs se inserem como terceiro setor assumindo funcionalidade no processo de reestruturação de capital também trazem contribuições cruciais para a garantia de direitos sociais. Tenório (2008, p.11) destaca a atuação das organizações não governamentais, ao afirmar que elas “atuam através da promoção social, visando contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade”. Nesse sentido, Cazzolato (2009) demonstra que atualmente, muitas organizações não governamentais propõem a discussão e a transformação de fatos econômicos e sociais, atuando como verdadeiros agentes de mudança.

As ONGs são caracterizadas como instituições autogovernadas, sem fins lucrativos, compostas por pessoas que realizam atividades profissionais ou voluntárias, que atuam em nível local, nacional ou internacional e estão empenhadas na transformação social recebendo fundos estatais, institucionais ou oriundos de doações privadas.

Existem uma diversidade de áreas de atuação abrangidas pelas ONGs: educação, saúde, cultura, lazer, meio ambiente, participação popular, profissionalização, garantia de direitos dos animais, idosos, portadores de deficiências, dentre outras.

Vakil (1997) classificou as ONGs quanto ao tipo de atividades desempenhadas em: bem-estar; desenvolvimento; proteção, defesa e campanhas; educação para o desenvolvimento; ação em rede (*networking*) e pesquisa. Corroborando com a ideia Gohn (2000, p. 63) propõe a seguinte classificação para as organizações não governamentais: ONGs caritativas: aquelas voltadas para a assistência a áreas específicas; ONGs desenvolvimentistas: aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente; ONGs cidadãs: voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania; e ONGs ambientalistas: ecológicas, possuem visibilidade junto à opinião pública e contribuem para mudar o perfil das cidades pelo país.

De acordo com os estudos realizados por Fernandes (1994) e Mendes (1999) as ONGs na América Latina surgiram no fim da década de 50 com a configuração de organizações político-sociais ligada a grupos de profissionais da militância social e grupos religiosos ligados à igreja católica, de caráter assistencialista, através de ações localizadas de promoção e desenvolvimento de comunidades de base. Na década de 70 suas ações voltaram-se para a redemocratização dos países, através de ações focadas em políticas sociais de desenvolvimento comunitário, assessorias a movimentos sociais com ênfase na conscientização e transformação social.

No Brasil as ONGs surgiram provenientes da luta da sociedade civil contra o regime autoritário imposto pela ditadura militar, tendo suas raízes em movimentos sociais de base ligados à Igreja Católica, e após a queda do regime, essas organizações emergiram como meio alternativo de representação, lutando pela formação de uma sociedade mais democrática e por investimentos para o desenvolvimento social. A postura dessas organizações atraiu apoio de organismos internacionais, que passaram a financiar suas diversas ações realizadas no país (FERNANDES, 1994; MENDONÇA E MACHADO FILHO, 2004).

As ONGs ganharam maior notoriedade e se popularizaram no país na década de 1990, principalmente com a conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente realizada no país, a ECO92. Nesse momento elas passam a adotar uma política integradora, diferente da anterior postura contestadora, através de parcerias com o poder público. (GOHN, 1997). Tenório (2008) destaca no dizer de Herbert de Souza que o papel das ONGs no Brasil na década de 90 era propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática do ponto de vista político, social, econômico e cultural.

Atualmente, existe uma quantidade expressiva de ONGs pelo país que atuam nas mais diversas áreas da sociedade civil, envolvidas em suas causas e problemas sociais, lutando por políticas públicas para as minorias e em luta por melhorias sociais. Porém, o cenário atual das ONGS é marcado pela redução de recursos provenientes dos organismos internacionais, aliados a regras cada vez mais rígidas de acesso a recursos e a necessidade crescente de práticas de gestão sólidas para garantia da sua sustentabilidade e continuidade de suas ações.

2.2 Desafios nas práticas de Gestão em ONGs

São crescentes as práticas de gestão em ONGs diante das características próprias que essas organizações possuem e sua diversidade de atuação, além disso, a concorrência crescente por recursos e as dificuldades presentes no seu dia a dia demandam esforços gerenciais responsáveis.

Lewis (2003) aponta alguns aspectos considerados relevantes para determinar a forma de gerenciamento das ONGs: diferentes dimensões culturais, possibilidade de estarem situadas em áreas de conflito ou risco político e o desenvolvimento de diferentes tarefas. Para Roesch (2002), há consenso na literatura de que as práticas de gestão das ONGs devam partir dos problemas que circundam estas organizações e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e beneficiários. Portanto, percebemos que as práticas de gestão nas ONGs se apresentam diante de contextos peculiares distintos de outros setores.

Segundo Tenório (1998), as ONGs, por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais. Dentre os desafios a serem enfrentados, existe a necessidade respostas mais efetivas e atendimento às exigências das agências financiadoras e principalmente a profissionalização de sua gestão, principalmente nas áreas relevantes, como a financeira.

Evidentemente, muitos desafios se postam na realidade da Gestão das organizações do Terceiro Setor, e em especial nas ONGs, Falconer (1999) já destacava que desde o seu surgimento no Brasil, as organizações privadas sem fins lucrativos enfrentaram problemas relacionados à sustentabilidade de suas ações.

Tal realidade se posta não apenas no país, mas em alcance global, como aponta Tenório (2008) baseado em um estudo realizado pelo Banco Mundial, que ao avaliar o desempenho das ONGs concluiu que: “em termos de eficácia, por vezes o resultado alcançado por essas organizações pode ser questionado” e “em termos de eficiência, as ONGs apresentam algumas limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos a sua operacionalização” (TENÓRIO, 2008).

O autor também destaca como outro desafio o estabelecimento de diálogo com os setores governamental e empresarial. Essa circunstância pode ser encarada como uma oportunidade de conquistar novos espaços por parte das ONGs (TENÓRIO, 2008).

Como alternativa para superar esses desafios, o autor destaca que as ONGs precisam investir em novos instrumentos de gestão, despertar nos colaboradores as habilidades, conhecimentos e atitudes para que possam cumprir seus objetivos institucionais, e propõe ainda:

[...] trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se podem esperar desse aprendizado (*Idem*, p. 15)

Outro fator que se faz presente é a mudança de postura dos entes financiadores, sobretudo os internacionais, que se preocupavam anteriormente apenas em contribuir, não exigindo tanto rigor sobre os recursos distribuídos, permitindo uma maior flexibilidade da gestão. Porém, atualmente adotam critérios mais rígidos, como contrapartida financeira das ONGs, obrigatoriedade de registros contábeis, redução do período de financiamento e prestação de contas dos recursos utilizados (MARTINET, MARTONE e GIL, 2006).

Também existe as parcerias governamentais através de subsídios, convênios e projetos, destacando-se o Portal de Convênios do Governo Federal – SICONV, em que as ONGs e outras entidades do Terceiro Setor precisam desenvolver propostas através de projetos de financiamento e são submetidas

a diversas exigências, passam por rígidos controles de execução e prestação de contas, além de dispor de contrapartida financeira para obtenção de financiamentos.

Diante de tais desafios, o uso de técnicas de marketing e suas vertentes pelas ONGs vem assumindo relevância no campo, cada vez mais aceitas e necessárias. Para Helmig, Jegers e Lapsley (2004) as estratégias de marketing ajudam a atrair recursos como o tempo de voluntários, dinheiro do governo e de doadores, bem como alocar recursos, por exemplo, através de uma campanha para persuadir as pessoas a pararem de fumar. Corroborando com a ideia, Santos e Silva (2012) defendem o uso de estratégias de marketing para a captação de recursos, devido a influência que a publicidade e a comunicação social exercem no alcance de tal propósito. Eles ainda destacam que através dessas técnicas, as organizações se tornam mais conhecidas para os possíveis interessados em ajudar.

Em estudos mais recentes, Sharma (2012) afirma que as ONGs precisam manter um controle das mudanças dentro e fora da organização, por meio de sistemas de medição de desempenho, para determinar a sua capacidade de crescer e melhorar constantemente, mesmo aumentando a responsabilidade de seus funcionários, pois são essenciais para conduzir os objetivos estratégicos e alinhar com os objetivos organizacionais.

2.3 Gestão de recursos em ONGs

A Gestão de recursos constitui fator crucial na realidade das organizações não governamentais. Essa questão ganha maior relevância quando as atividades realizadas pelas ONGs e o montante de recursos que são por elas administrados for considerado elevado. Falconer (1999) já evidenciava os problemas de gestão de recursos enfrentados pelas organizações do terceiro setor: falta de pessoas qualificadas para gerir os recursos adequadamente, gerando desequilíbrio nas contas financeiras e, conseqüentemente, minimizando os resultados da organização. Por isso, a relevância de se discutir os processos de gestão de recursos no horizonte de atuação das ONGs.

Segundo Drucker (1994), não basta que as organizações sem fins lucrativos apenas atendam às necessidades latentes da sociedade, é necessário que tenham visão na maximização de desempenho, pois apesar de não haver uma repartição de lucros é necessário que seja feita uma boa gestão dos recursos financeiros nela empregados e que os objetivos sejam alcançados de maneira satisfatória. Corroborando com esse entendimento, Lopes *et al* (2012) destacam que as organizações que não conseguem transmitir confiança a seus financiadores quanto a utilização dos montantes recebidos, certamente não obterão êxito em uma próxima tentativa de captá-los, podendo acarretar o seu insucesso, ou até mesmo o fim de suas atividades por falta de recursos financeiros capazes de suprir os dispêndios necessários.

A presença de financiamentos e parcerias exige das ONGs o equilíbrio na prestação de contas entre as várias partes interessadas, como aponta Lewis (2003), que acrescenta que a falta de prestação de contas representa uma limitação para as ONGs.

No panorama atual das organizações, a prestação de contas dos recursos assume um caráter essencial dentre as práticas de governança, inclusive nas ONGs, visto que promovem melhoria da transparência e *accountability*. Muitas configurações e normativos a colocam como obrigatória e permite ações coercitivas diante de sua ausência, como a destituição de membros da Diretoria Financeira em associações e fundações, ou o bloqueio de repasses até a sua regularização. Em alguns normativos a prestação de contas limita-se à aplicação efetiva dos recursos recebidos mediante apresentação de relatórios da execução físico-financeira ou a comprovação da efetiva execução do objeto do termo de parceria (ABONG, 2003).

Dentre os instrumentos financeiros de apoio para a gestão dos recursos em ONGs destacam-se o planejamento orçamentário, as ferramentas de controles internos, o uso de fluxo de caixa simplificado, e outros.

O planejamento orçamentário auxilia na previsão de recursos para a organização traçar seus objetivos e ações, representando instrumento relevante de gestão. Podem ser realizados visando um horizonte de tempo ou projetos financiados. Segundo Tenório (2008, p. 48) "Com ele é possível não só fazer previsões e estabelecer padrões, como também avaliar resultados, comparando-se o previsto com o realizado". Sua relevância é percebida por ABONG (2010, p. 149) ao afirmar que:

O orçamento é o instrumento de planejamento mais eficaz de uma organização. Ele lhe permite prever as situações de controle financeiro que poderão ocorrer durante deter-

minado período, findo o qual deverá ser feita uma análise das receitas e despesas efetivamente ocorridas para avaliar a eficiência administrativa no manuseio de recursos financeiros (ABONG, 2010).

As ferramentas de controles internos auxiliam os gestores na realização de suas atividades administrativas e proporcionam o registro e histórico das ações das ONGs, os quais devem funcionar efetivamente e permitir avaliar as ações organizacionais. Segundo Tenório (2008) a ONG como qualquer outra organização, precisa exercer algum tipo de controle sobre suas atividades, sobre os recursos utilizados e sobre os produtos gerados. Os controles podem envolver diversos níveis: estratégico, tático e operacional, mas são difundidos em ONGs a nível operacional. Também podem ser voltados para diversas naturezas: controle de compras, diárias, contas a pagar, doações, recibos, projetos em andamento, dentre outros.

O Fluxo de caixa simples constitui uma alternativa interessante para a Gestão de recursos nas organizações não governamentais, pela sua simplicidade e facilidade de preenchimento e por proporcionar um controle maior sobre os recursos da organização. Pode-se também optar por utilizar o fluxo de caixa pelo método direto, por apresentar maior detalhamento de seus fluxos.

Fluxo de caixa significa dizer entradas e saídas (recebimentos e pagamentos) de dinheiro em um determinado período: saldos disponíveis + entradas (receitas) - saídas (despesas), organizadas sistematicamente dia a dia, de maneira a demonstrar os valores disponíveis diariamente. Ele permite controlar as despesas e avaliar melhor as aplicações de sobras de recursos (ABONG, 2003).

Starosky Filho, Carli e Toledo Filho (2012) destacam que a dependência de recursos externos, típica dessas organizações, exige planejamento do momento dos gastos, das aplicações, e especialmente o controle e acompanhamento rígidos das despesas a serem realizadas em determinado período de tempo. (STAROSKY FILHO, CALI E TOLEDO FILHO, 2012). Portanto, essas ferramentas apresentam relevância e proporcionam praticidade, sendo consideradas cruciais para a sustentabilidade das organizações não governamentais, contribuindo para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos dessas instituições.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa possui caráter descritivo, por delinear as características de determinada população ou fenômeno, que nesse caso, envolve a gestão dos recursos em organizações não governamentais (GIL, 2008). Para análise desse fenômeno foram escolhidas duas ONGs na cidade de João Pessoa, as quais são regulamentadas e possuem mais de cinco anos de atuação nas suas atividades, respectivamente, de atendimento às demandas de proteção animal e atenção às crianças em tratamento contra o câncer. O critério adotado para escolha dessas organizações foi possuir registro regulamentado e estarem ativas ao menos por cinco anos, o que vincula tais organizações a possuírem obrigações e uma estrutura de gestão para desenvolver suas atividades.

Quanto à abordagem, optamos por uma pesquisa qualitativa, por buscar compreender e interpretar os fenômenos e atribuir significados, e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos ou fenômenos pesquisados.

Quanto ao tipo de pesquisa, realizamos pesquisa bibliográfica sobre o tema do Terceiro Setor e ONGs e práticas de gestão em ONGs, e a pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os gestores das duas instituições.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas através de um roteiro semiestruturado com 18 perguntas divididas em três seções, no decorrer das entrevistas surgiram questionamentos complementares.

A primeira seção do roteiro tratou sobre o Perfil das ONGs com informações sobre: origem e tempo de atuação; ações desenvolvidas pela ONG; legislação de criação e funcionamento. Na segunda seção foi abordado o Perfil dos integrantes da gestão dessas instituições, onde se questionou sobre: tempo que trabalha na Gestão da ONG; quantitativo de voluntários e contratados atuando na gestão; critérios para escolha dos gestores (formação e experiência em gestão); participação em treinamento específico para exercer suas atividades. A terceira seção trata sobre a gestão dos recursos nas ONGs abordando os seguintes pontos: as fontes de recursos; se existe algum planejamento específico para gerir os recursos; ferramenta de controle da gestão de recursos; existência de fluxo de caixa; prestação

de contas; limitação de recursos; ações alternativas para captar recursos; existência de práticas de marketing na organização; principais desafios para a gestão dos recursos.

Após a realização da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas para serem analisadas e interpretadas, optando-se pela análise de conteúdo. Os resultados obtidos e sua discussão estão dispostos na seção seguinte.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados buscaram inicialmente **caracterizar o perfil das duas ONGs** que compõe a amostra selecionada, denominadas ONG 1 e ONG 2, apresentando suas particularidades, sua origem e as atividades desenvolvidas pelas mesmas, as quais são detalhados a seguir.

A ONG1 tem suas ações voltadas para a promoção do bem-estar animal. A organização teve sua origem desde 2012, proveniente do desmembramento de um grupo anterior que já atuava na causa animal, onde sua atuação inicial defende a ideia de guarda responsável não só de animais domésticos, mas de animais silvestres que viviam em cativeiro, mobilizando ações para combater os maus tratos com animais, mas posteriormente sua atuação ganhou outras dimensões. Atualmente suas atribuições estão voltadas para três vertentes: promoção de políticas públicas e projetos de lei voltados para os animais, orientação educacional através da discussão sobre o bem-estar animal e a assistência de proteção animal. “Então é um trabalho em cadeia, e cada um tem sua parte a contribuir”, afirmou a responsável entrevistada. As entrevistas revelam que apesar da ONG1 possuir uma demanda elevada de maus tratos e abandono de animais domésticos, sua atuação vai além do resgate e cuidado animal, destacando o trabalho de conscientização e educação realizado, como afirma a entrevistada: “Percebemos uma lacuna para militar em favor dos chamados animais de consumo pois temos uma frente de veganismo, militamos contra o tráfico de animais silvestres, grande porte, então nossa atuação está principalmente na educação mesmo, por ser a principal arma de combate aos maus tratos a esses animais”. A instituição também faz parcerias com algumas empresas doadoras, as quais são consideradas amigas dos animais e recebem uma certificação por isso. A organização é classificada como uma associação privada de utilidade pública, possui Estatuto próprio com membros diretores, membros associados e voluntários. Quanto a certificações, a organização possui certificado ou título de reconhecimento de utilidade pública Estadual e Municipal.

A ONG2 está voltada para o apoio a crianças e adolescentes portadoras de câncer. Foi fundada em 2005 por iniciativa de um profissional de medicina e colaboradores que se propuseram a prestar trabalho voluntário, diante da necessidade de apoio material e afetivo às crianças e adolescentes carentes com câncer vindas de todo estado da Paraíba para fazer tratamento médico em João Pessoa. A organização tem suas ações voltadas para o suporte a essas crianças, adolescentes e seus familiares, principalmente os provenientes do interior do estado, através de local de apoio e descanso na espera por atendimento ambulatorial com fornecimento de refeições, projetos específicos de doação de leite, suplemento alimentar, fraldas descartáveis, cestas básicas, pagamento e realização de exames complementares ao tratamento, fornecimento de medicamentos e orientação para atualização documental aos seus beneficiários. Possui cerca de 20 colaboradores, porém a entrevista revela que esse quantitativo está se tornando insuficiente, principalmente na gestão, conforme afirma a entrevistada: “A gente não para um minuto, tem sempre várias coisas para resolver por aqui”. A ONG possui uma parceria com um hospital de câncer filantrópico da cidade, que atende esses pacientes e recebem parte das doações realizadas através das campanhas e também com outras empresas colaboradoras que simpatizam com a causa. A organização encontra-se regulamentada desde a sua origem como associação privada de utilidade pública, possui Estatuto próprio e Diretoria composta por voluntários. Possui título de reconhecimento de utilidade pública Estadual e Municipal.

Assim, quanto ao perfil das ONGs estudadas, pode ser sintetizado no Quadro 1:

Quadro 1: Perfil das ONGs pesquisadas

Característica	ONG 1	ONG 2
Área de atuação	Ações voltadas para o bem-estar animal	Apoio a crianças portadoras de câncer no Estado da Paraíba
Origem da organização	Proveniente do desmembramento de um grupo anterior, voltando-se inicialmente para a guarda responsável de animais domésticos e animais silvestres que viviam em cativeiro.	Iniciativa de um profissional de medicina e colaboradores voluntários, prestando apoio material e afetivo às crianças e adolescentes carentes com câncer vindas de todo estado da Paraíba para fazer tratamento médico em João Pessoa-PB.
Tempo de atuação	Desde 2014	Desde 2005
Quantidade de membros	Não sabe precisar, por possuir muitos colaboradores voluntários	Cerca de 20 colaboradores
Parcerias	Empresas privadas	Hospital filantrópico e empresas privadas
Principais Atividades desenvolvidas	Mobilização por políticas públicas, projetos de lei e ações para proteção animal, Educação e conscientização para proteção animal, prática de veganismo, assistência, resgate e estímulo à adoção de animais.	Apoio e lugar de descanso para pacientes com câncer, fornecimento de refeições, leite, fraudas, cestas básicas, pagamento de exames e medicamentos, orientação para atualização documental.
Existência de registro de funcionamento	Regulamentada e ativa com estatuto próprio	Regulamentada e ativa com estatuto próprio
Classificação	Associação privada de utilidade pública	Associação privada de utilidade pública
Certificação	Título de reconhecimento de utilidade pública Estadual e Municipal	Título de reconhecimento de utilidade pública Estadual e Municipal

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Com base nos resultados apresentados, é notável a relevância do papel dessas ONGs no meio social em que atuam, como agentes de mudança e transformação social como destaca Orsini (2016). Destaca-se o papel da ONG1 que além da atuação direta nos maus tratos com animais, se mobiliza por políticas públicas específicas voltadas à causa animal. Essa conduta nos permite enquadrar essas ONGs segundo a classificação adotada por Gohn (2000) como “ONGs cidadãs”, que são aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, atuando no espaço urbano no campo popular: quando constroem redes de solidariedade, participando de programas sociais, ou no campo não popular: quando atuam junto a minorias, fornecendo subsídios para a elaboração de políticas públicas, fazendo campanhas educativas e denunciando a violação de direitos sociais (GOHN, 2000).

Percebe-se também que ambas ONGs estão enquadradas como associações privadas de utilidade pública, o que corrobora com a afirmação de Tachizawa (2012, p. 6) que destaca “as organizações não governamentais (ONGs) são entidades de natureza privada (não pública) sem fins lucrativos que juridicamente são associações ou fundações”. O Autor ainda acrescenta que nas ONGs enquadram-se do mesmo modo, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Esses outros termos, são dados em função das qualificações que essas entidades (associações e fundações) podem ter, evidentemente, após preencher todos os requisitos legais (TACHIZAWA, 2012).

As parcerias com o Setor privado, presentes nessas organizações, são fundamentais no contexto atual para a sobrevivência das ONGs, ante a escassez de recursos proveniente de uma concorrência cada vez maior, onde tais parcerias devem ser incentivadas cada vez mais sobre uma perspectiva de integração e oportunidade (TENÓRIO, 2008).

Quanto ao perfil dos integrantes da Gestão da ONG os resultados demonstram que por possuir Estatuto ambas ONGs possuem corpo Diretor composto por membros voluntários, e também colaboradores contratados. Os resultados dos questionamentos feitos voltados para traçar o perfil da Gestão estão descritos no Quadro 2 em seguida:

Quadro 2: Perfil da Gestão das ONGs pesquisadas

Característica	ONG 1	ONG 2
Tempo de atuação na Gestão da ONG	Desde a sua fundação	4 anos como Gestora
Existência de voluntários na Gestão	Todos da Gestão são voluntários. O corpo Diretor que exerce a Gestão é composto por: Diretoria Executiva, Financeiro, RH, Marketing e três suplentes. Cada diretoria conta com voluntários para apoio à Gestão.	O Corpo Diretor é voluntário conforme estatuto, atuando indiretamente na gestão. Na Gestão diretamente da ONG não possui voluntários, tem duas voluntárias que auxiliam na preparação das refeições e na limpeza.
Profissionais contratados e remunerados atuando na Gestão	Não possui funcionários contratados e os Diretores não são remunerados.	Sim, existem seis colaboradores contratados na Gestão e todos são remunerados.
Crítérios utilizados para escolha dos Gestores	Os Gestores são os componentes da Diretoria, para fazer parte precisa ser associado a no mínimo seis meses, participar das chapas nas eleições bienais que são votadas na assembleia geral.	Consideram formação, caráter, empatia, habilidades para lidar com a situação, indicação recomendada, ex voluntários com boa conduta.
Treinamento específico para os colaboradores que atuam na Gestão	A Direção de RH é responsável por fornecer treinamentos, mas são eventuais e dependem da existência de recursos.	Treinamento voltado para lidar com a situação de pessoas com câncer. Na Gestão mesmo, é repassado o conhecimento acumulado, não existe treinamento estruturado. A Gerente administrativa afirma que só recebeu treinamento quando entrou na organização.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Os resultados apresentados apontam que a Gestão das duas ONGs são bem distintas apesar de possuírem a mesma natureza de associação sem fins lucrativos.

A ONG1 por não possuir funcionários contratados centraliza sua Gestão no corpo Diretor que o compõe, as atribuições de cada diretoria são realizadas com base em seu Estatuto, o que demanda um imenso envolvimento com a causa e o propósito da organização, tal fato pode ser percebido pelo relato da entrevistada: “É feita por voluntários e existe o Diretor que comanda determinado setor, por exemplo de Marketing que já vem com outros voluntários também coordenando aquele setor, então é uma engrenagem de força tarefa”.

Um mecanismo de governança encontrado na ONG1 segundo relato da entrevistada é o Conselho Fiscal, que é composto por três membros associados escolhidos por votação na Assembleia Geral que ocorre a cada dois anos. Tal conselho é responsável por verificar o andamento da gestão e avaliar suas práticas, o que fortalece o compromisso dos diretores com a gestão.

A Gestão da ONG2 possui profissionais contratados, centralizando as decisões chave na Gerente Administrativa que também é a responsável pela parte financeira, e tem o apoio de mais cinco profissionais: duas atendentes, dois auxiliares de serviços gerais, e um office-boy que realiza serviços externos. Porém segundo relato da entrevistada a quantidade de colaboradores já se encontra reduzida diante dos desafios diários e diversas atribuições realizadas por cada um. Os membros da Diretoria atuam indiretamente na gestão, prestando esclarecimentos e orientações e cumprindo os ritos estabelecidos em seu Estatuto.

Os resultados revelam que ambas as organizações lutam por sua sustentabilidade, porém precisam aprimorar suas práticas administrativas, através da profissionalização da sua gestão, realizando a contratação de profissionais específicos para alcançar resultados mais satisfatório. A profissionalização da gestão das ONGs tornou-se necessária para sua sustentabilidade e ampliação como já apontava Falconer (1999), sendo cada vez mais crescente, onde há um consenso na literatura de sua relevância. No caso da ONG1 a entrevista revela que a limitação de recursos inibe a contratação de profissionais, já que a organização depende das doações de seus associados, como destaca a entrevistada: “Não temos nenhum funcionário contratado, embora tenhamos previsão no estatuto esse viés para contratar, não temos condições nem apoio financeiro do poder público para se manter, então fica inviável para a instituição ter funcionários contratados”.

Outro ponto associado a este é o investimento em treinamento e capacitação específicos para atuar na gestão, que na realidade organizações estudadas ocorrem de maneira esporádica ou são voltados para o propósito organizacional, que pode ser compreendido pela limitação de recursos disponíveis nas organizações. Tenório (2008) reforça essa necessidade ao afirmar que é preciso dotar seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais.

O estabelecimento de parcerias poderia ser uma alternativa para suprir a lacuna da capacitação, como aponta Vidal e Menezes (2004, p. 407) ao destacar que “as fundações e organizações financiadoras passaram a investir na capacitação de seus financiados”.

Quanto à Gestão dos Recursos das ONGs, os resultados apresentados pelas organizações encontram-se detalhados no Quadro 3 em seguida:

Quadro 3: Gestão de recursos nas ONGs pesquisadas

Característica	ONG 1	ONG 2
Fontes de recursos	Doações privadas provenientes dos associados da organização, venda de produtos próprios da loja virtual, campanhas de doações nas redes sociais e empresas parceiras que realizam doações e são consideradas amigas dos animais e tem sua marca divulgada através de campanhas. Não recebe verbas governamentais ou de organismos internacionais.	Doações de pessoas físicas, empresas colaboradoras e parceiras, recursos provenientes da venda de produtos próprios artesanais, camisetas, livros e artigos de presentes. Não recebe verbas governamentais ou de organismos internacionais.
Formas de captação de recursos	Através do clube associado, loja virtual, campanhas nas redes sociais, bazar literário e eventos organizados mensalmente.	Principalmente pelo serviço de telemarketing na central de doações, campanhas nas redes sociais e evento anual patrocinado por uma rede de <i>fast food</i> .
Existência de Planejamento orçamentário da gestão de recursos	Sim, realizado pela coordenação financeira que planeja juntamente com a Diretoria.	Sim, mas depende da demanda, é realizado de maneira semanal ou diário, dependendo da necessidade.
Ferramentas de controle da gestão dos recursos	Basicamente realizada por balancetes e planilhas eletrônicas, não utiliza sistemas de controle de gestão.	Realizada por planilhas e relatórios de controle de entradas e saídas, controle de doações e recibos, controle de compras através de cotações. Não possui sistema de controle de gestão.
Realiza controle de fluxo de caixa	Sim, através de planilhas e relatórios, o qual são submetidos trimestralmente ao conselho fiscal	Sim, mas de maneira bem simples constando controle de entradas e saídas
	Realizada mensalmente para a Receita federal por ser sem fins lucrativos e obter benefícios de isenções fiscais. Também é realizada aos	Presta contas à Diretoria através do envio das planilhas por e-mail, também é apresentado ao

Prestação de Contas	stakeholders associados, através do envio das planilhas por e-mail, apresentadas nas assembleias após submissão e aprovação do conselho fiscal. Não disponibiliza em redes sociais ou internet, porém atende solicitações.	Conselho Fiscal. Apresenta aos doadores mediante recibos e notas fiscais quando solicitado. Não disponibiliza em redes sociais ou internet, porém atende solicitações.
Existência de limitação de recursos	Principal desafio para sustentação, já que os recursos são provenientes apenas das mensalidades dos associados e doações	Sim, visto que os recursos são provenientes de doações.
Ações alternativas para captação de recursos extras	Através de bazar literário para captar recursos extras, lojinha virtual com produtos próprios, eventos mensais organizados para captar recursos	Venda esporádica dos produtos próprios como camisetas, produtos artesanais, livros e artigos de presentes. Evento anual de venda de tickets de sanduíche de uma rede de <i>fast food</i> , considerada principal ação alternativa.
Práticas de Marketing	Campanhas nas redes sociais, organizações de eventos, clube de associados.	Campanhas nas redes sociais e telemarketing.
Principais Desafios para a gestão de recursos	Compatibilizar a limitação de recursos com a grande demanda por ações de proteção animal advindas da sociedade e do próprio poder público e manter o trabalho voluntário da gestão.	Criar novas formas de captação de recursos e atender as necessidades de todas as crianças e adolescentes carentes com câncer cadastradas.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

A Gestão dos recursos constitui um desafio para as organizações estudadas, visto a evidente limitação de recursos presente nessas organizações, apresentado no Quadro 3, composta basicamente de doações de pessoas físicas e empresas, além disso existe a necessidade de gerir esses recursos escassos para o alcance dos seus fins. Essa realidade constatada nas ONGs pesquisadas já era apontada por Tenório (2008, p.14) ao afirmar que “as ONGs brasileiras também enfrentam grandes dificuldades de financiamento, visto que boa parcela desses recursos vem sendo direcionados para outras regiões do mundo mais necessitadas, como África e Leste europeu”.

A diversificação de fontes de recursos é uma alternativa para captar recursos próprios e sair da dependência típica de doações, tais ações estão presentes nas ONGs estudadas, mas devem ser ampliadas e consideradas como prioridades, visto a limitação de recursos que se faz presente. Falconer (1999) destaca como papel relevante nessa ação a capacidade administrativa do Gestor de perceber oportunidades de mercado para a geração de recursos.

A ONG1 realiza diversos eventos paralelos mensais para captação de recursos extras e possui uma lojinha virtual em suas redes sociais para promover a venda de seus produtos, em contrapartida a ONG2 apesar de possui maior tempo de funcionamento, não realiza tal prática, expondo esses produtos apenas na casa de apoio da organização. Destaca-se a parceria da ONG2 com uma rede de *fast foods* através do evento anual de venda de sanduíches, segundo a entrevistada “toda a venda do sanduíche é revertida para a ONG2, por isso mobilizamos todo o nosso pessoal nesse período do ano”. Essa organização considera esse evento como chave para o planejamento das ações da organização, visto que o montante de recursos é considerável como relatado pela entrevistada: “Esse recurso permitiu a construção da casa da organização e a ampliação da ala de internação do hospital que acolhe as crianças e adolescentes”.

As organizações utilizam as ferramentas de controle financeiro em suas operações como apresentado no Quadro 3, as quais são fundamentais para auxiliar as atividades das ONGs e garantir o funcionamento da organização. Consoante a isso Starosky Filho, Carli e Toledo Filho (2012, p. 7) afirmam que “um dimensionamento mal calculado pode comprometer a atuação da organização, e trazer implicações que podem refletir tanto na saúde financeira quanto no atendimento aos beneficiários destas organizações”. A relevância de tais instrumentos é destacada pela entrevistada da ONG2: “tudo tem que ter comprovante, tudo que compramos fazemos três orçamentos, isso é tão importante que virou rotina”. Porém

verifica-se que ambas ONGs não possuem sistemas eletrônicos que poderiam otimizar e gerar agilidade nos trabalhos.

No que tange às práticas de marketing, as mesmas possuem peso significativo nas operações das ONGs, em concordância com as afirmações de Lewis (2003), Helming, Jegers e Lapsley (2004) e Santos e Silva (2012). Os resultados revelam que as práticas de marketing comercial estão presentes através das redes sociais das ONGs e as estratégias adotadas, como por exemplo o clube associado e a o certificado de empresa amiga dos animais oferecido pela ONG1, a ONG2 tem o setor de telemarketing como carro-chefe da instituição, visto que aloca 14 colaboradores nessa função, segundo relato da entrevistada.

A prestação de contas constitui ponto fundamental para o fortalecimento das organizações e sua relação com a sociedade e os *stakeholders* envolvidos, constituindo mecanismo de governança essencial para fortalecimento das suas ações. Os resultados revelam que ambas ONGs realizam tais ações por estar previstas em seus estatutos, mas segundo relato das entrevistadas, as prestações de contas podem ser acessadas mediante solicitação a qualquer momento. Tal postura reforça o compromisso das organizações com seus *stakeholders*, mas ao mesmo tempo poderiam ser ampliadas através da divulgação espontânea de suas ações na internet.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade de Gestão nas organizações não governamentais apresenta características próprias que as diferenciam das organizações privadas com fins lucrativos. Os desafios diários, principalmente provenientes das limitações de recursos, constituem um gargalo na operação dessas entidades e ainda muitos dos desafios da Gestão apontado pelos autores na pesquisa ainda se fazem presentes, como constatado nesse estudo.

Essa pesquisa buscou caracterizar a realidade da gestão de ONGs locais que atuam na cidade de João Pessoa-PB, com enfoque voltado para a gestão dos recursos das organizações, dada a relevância de tal ativo para a sustentabilidade das mesmas.

Os resultados identificaram que a diversificação de fontes de recursos pode ser uma saída interessante para retirar a mera dependência de doações pelas ONGs estudadas e possibilitar novas fontes de recursos, aliado a isso, as técnicas de marketing e as parcerias são fundamentais e também corroboram nesse sentido. As ONGs locais precisam atribuir maior relevância à captação de recursos e estruturar um setor específico para tal, capacitar pessoal para atuar nessa área, proporcionando melhoria das operações e gerar sustentabilidade num futuro próximo. Contudo, ressaltamos que essa realidade local pode não se aplicar em outras regiões do país, demandando novas pesquisas voltadas a retratar tal realidade.

A Gestão de recursos das ONGs em específico representa fator chave para a operação dessas organizações, instrumentos ou ferramentas de gestão financeira como o planejamento orçamentário, controles internos administrativos e uso de fluxo de caixa, auxiliam as operações e contribuem para uma gestão de recursos mais eficiente, eficaz e voltadas para um maior alcance dos propósitos organizacionais. Novos estudos podem aprofundar o conhecimento no uso desses instrumentos financeiros e revelar novas particularidades e especificidades.

Os resultados da pesquisa reforçam que, apesar do contexto das ONGs apresentar muitas particularidades e desafios, tais organizações exercem papel essencial na sociedade e contribuem com a promoção do bem-estar e a busca de equidade social.

REFERÊNCIAS

- ABONG. **Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais**. São Paulo: Peirópolis, 2003.
- CAZZOLATO, N. K. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais. Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 1, n. 1, p. 66-81, 2009.
- COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

- DUARTE, J. L. N. A funcionalidade do terceiro setor e das ONGs no capitalismo contemporâneo: o debate sobre sociedade civil e função social. **Revista Libertas**, p. 52-76, 2008.
- FALCONER, A. P. (1999). **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo. 152p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Re-lume-Dumara, 1994.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, janeiro/março, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOHN, M. da G. **Mídia, Terceiro setor e MST**: impactos sobre o futuro das cidades e do campo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- HELMIG, B. JEGERS, M. LAPSLEY, I. Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n.2, 2004.
- LEWIS, D. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: towards a composite approach. **Public Management Review**, v. 5, n.3, p. 325-344, 2003.
- LOPES, L. C.; ANDRADE, C. S.; MEIRA, J. M. M. (2012). Um estudo multicaso sobre a gestão de recursos financeiros em Organizações do Terceiro Setor. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, 4 (3), 24-36.
- MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, Campinas/SP: ANPAD, 2001.
- MARTINET, L.; MARTONE, C.; GIL, A. C. Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do Grande ABC. In: Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica, 3., 2006, Resende-RJ. Anais... Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. p. 1-12.
- MENDES, L. C. A. **Visitando o terceiro setor, ou parte dele**. Ipea, 1999.
- MENDONÇA, L. R; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.
- ORSINI, A. C. R. **Marketing para organizações sociais voltadas à causa animal: análise dos fatores antecedentes a comportamentos pró-animal**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFPB, 2016.
- ROESCH, S. Gestão de ONGs - Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: **ENANPAD**, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002.
- SANTOS, E. F. dos; SILVA, C. E. A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n.1, 2012.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. In search of the non-profit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, Norwell (MA), v.3, n.2, 1992.
- SALAMON, L. M. The rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*, Nova York, v. 74, n. 3, 1994.
- SHARMA, P. Performance Measurement in NGOs. **The Management Accountant**. 2012.
- STAROSKY FILHO, L.; CALI, S. B.; TOLEDO FILHO, J.R. **A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor**. VII EGEPE – Encontros de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas. Florianópolis, março de 2012. Disponível em:
- TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10. ed. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- VAKIL, A. C. Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. **World development**, [s.l.], v. 25, n. 12, p. 2057-2070, 1997.
- VIDAL, F. A B; MENEZES, M. I. C. B. B. Gestão de ongs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. **Revista Alcance**. UNIVALI. Vol. 11, n. 3, p. 403-421, set. /dez 2014.