

## **IMPULSIONANDO A GESTÃO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NO MUNICÍPIO DE MANAUS- AM**

*BOOSTING MANAGEMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE MUNICIPALITY OF MANAUS-AM*

**IANDRA BRANDÃO CIACCI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

**VALÉRIA GONÇALVES VIEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

## **IMPULSIONANDO A GESTÃO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NO MUNICÍPIO DE MANAUS- AM**

### **Objetivo do estudo**

Este artigo analisa as práticas gerenciais adotadas por gestores de organizações não governamentais (ONGs) em Manaus/AM, e identificando os principais desafios e estratégias enfrentadas no contexto de gestão dessas entidades.

### **Relevância/originalidade**

Este estudo oferece uma análise detalhada das práticas gerenciais específicas de ONGs em Manaus, uma área geográfica e socialmente única. Ele traz uma contribuição original ao explorar como essas organizações enfrentam desafios peculiares, promovendo discussões sobre suas práticas sustentáveis.

### **Metodologia/abordagem**

Utilizou-se uma abordagem qualitativa com estudo de campo, entrevistando 12 líderes de ONGs com pelo menos 10 anos de atuação. Os dados foram analisados conforme Bardin (2016) e tratados com o software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes).

### **Principais resultados**

Esse procedimento classificou os termos mais relevantes das falas dos entrevistados em sete categorias: Pessoas, Recursos Organizacionais, Sustentabilidade, Sentido, Comunicação e Continuidade Operacional. A análise destacou a importância do capital humano, com ênfase na atração de pessoas alinhadas aos valores.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este trabalho enriquece a literatura sobre gestão em ONGs ao fornecer uma análise específica de práticas gerenciais e desafios enfrentados no município de Manaus. A metodologia adotada, utilizando análise de conteúdo e IRAMUTEQ, contribui para estudos futuros em contextos semelhantes.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O principal desafio identificado foi a sustentabilidade financeira, agravada pela constante necessidade de captação de recursos, exigindo estratégias eficazes para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento das ONGs. Isso pode orientar gestores na adoção de práticas gerenciais que fortaleçam a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Práticas gerenciais, ONGs, Desafios

***BOOSTING MANAGEMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE MUNICIPALITY OF MANAUS-AM***

**Study purpose**

This article analyses the management practices adopted by managers of non-governmental organisations (NGOs) in Manaus/AM, and identifies the main challenges and strategies faced in the context of managing these entities.

**Relevance / originality**

This study offers a detailed analysis of the specific management practices of NGOs in Manaus, a geographically and socially unique area. It brings an original contribution by exploring how these organizations face peculiar challenges, promoting discussions about their sustainable practices.

**Methodology / approach**

A qualitative approach was used with a field study, interviewing 12 NGO leaders with at least 10 years of experience. The data were analyzed according to Bardin (2016) and treated with the IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes).

**Main results**

This procedure classified the most relevant terms of the interviewees' statements into seven categories: People, Organizational Resources, Sustainability, Meaning, Communication and Operational Continuity. The analysis highlighted the importance of human capital, with an emphasis on attracting people aligned with values.

**Theoretical / methodological contributions**

This study enriches the literature on management in NGOs by providing a specific analysis of management practices and challenges faced in the municipality of Manaus. The methodology adopted, using content analysis and IRAMUTEQ, contributes to future studies in similar contexts.

**Social / management contributions**

The main challenge identified was financial sustainability, aggravated by the constant need for fundraising, requiring effective strategies to ensure the survival and development of NGOs. This can guide managers in the adoption of management practices that strengthen sustainability.

**Keywords:** Management practices, NGOs, Challenges

## **IMPULSIONANDO A GESTÃO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NO MUNICÍPIO DE MANAUS - AM**

### **1 Introdução**

As Organizações não Governamentais (ONGs) no Brasil estão se tornando cada vez mais significativas e vantajosas em sua formação e atuação devido ao cenário dinâmico em que se encontram, em confronto com novos e grandes desafios impostos pela complexidade da questão social na contemporaneidade, sendo marcado por avanços e retrocessos nas questões relacionadas à legislação, gestão e captação de recursos (Oliveira e Godói-De-Souza, 2015; Rocha; Gonçalves, 2017). Essas organizações constituem o Terceiro Setor, uma vez que não estão vinculadas ao Estado nem ao mercado, sendo de iniciativa privada e sem fins lucrativos, e realizando serviços de caráter público (Santos; Negrão; Saboya, 2018).

Nesse sentido, a atuação das organizações não governamentais se justifica, em grande parte, pela necessidade de preencher lacunas deixadas pelo setor público no que diz respeito às questões sociais (Araújo *et al.*, 2021). Assim, essas organizações suplementam ou complementam ações governamentais em áreas como assistência social, saúde, educação, meio ambiente, lazer, esportes, e cultura, visando prover demandas da sociedade, por meio de programas e atividades que gerem a melhoria da qualidade de vida dos grupos beneficiados (Souza, 2021).

Dada a complexidade do ambiente em que operam e suas especificidades, as ONGs enfrentam desafios cotidianos para sua sobrevivência, envolvendo aspectos inerentes à captação dos recursos, à dificuldade financeira e estratégica, à retenção e ao engajamento de voluntários, à busca pela sustentabilidade, assim como à necessidade de uma boa comunicação e estratégias de marketing eficazes (Gomes e Nascimento, 2022).

Portanto é essencial que os coordenadores e dirigentes de instituições do terceiro setor utilizem e apliquem as boas ferramentas de gestão empresarial, empregando o costume de práticas gerenciais que garantam sustentabilidade econômica e social à organização, cumprindo dessa forma sua missão institucional (Starosky Filho, Carli e Toledo Filho, 2012).

Neste contexto, o presente artigo propõe-se a analisar as práticas gerenciais adotadas por gestores de organizações não governamentais (ONGs) em Manaus/AM e identificar os principais desafios enfrentados e estratégias enfrentadas no contexto de gestão dessas entidades.

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade premente de aprofundar o entendimento sobre o tema, uma vez que Vale e Piurcosky (2021) em seus estudos analisaram os gestores das Organizações Não governamentais e relataram que os gestores possuem apenas conhecimento empírico sobre gestão, ou seja, não há um consenso quanto à competência e a forma de capacitação dos gestores de Organizações Sociais para administrá-las de tal forma que gere os resultados esperados por investidores e agências de fomento. Na sua maior parte, essas entidades são administradas sem ganho, com poucos recursos, sejam eles materiais ou físicos, mas, sobretudo, sem gestores com atribuições e aptidões específicas, dentro desse contexto (Leoncio, 2019).

Assim, a relevância prática deste trabalho reside em sua capacidade de proporcionar uma compreensão mais aprofundada acerca das dinâmicas das ONGs no município de Manaus, Amazonas, ao abordar desafios, estratégias de gestão e captação de recursos utilizados, este estudo pode fornecer *insights* para o desenvolvimento de programas de capacitação e apoio direcionados às necessidades identificadas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Características das Organizações não Governamentais (ONGs)

As organizações podem ser classificadas em três setores distintos. As governamentais, incluindo entidades de governo, tais como órgãos da administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins, constituem o primeiro setor, e as privadas representam o segundo. Enquanto o terceiro setor engloba as organizações sem fins lucrativos que, embora sejam entidades privadas, têm como objetivo principal a busca de fins públicos (Lopes, 2021).

No terceiro setor estão inseridas as Organizações Não-Governamentais (ONGs), as quais não visam obter vantagens pecuniárias, mas concentram seus esforços em propósitos sociais, tal qual a redução de pobreza, o desenvolvimento de comunidades, a sustentabilidade, a educação, a saúde e a assistência social. O termo “ONG” é a sigla em português de uma noção originária da língua inglesa: *Non-Governmental Organization* (NGO) (Fonseca, Silva e Viana, 2016).

Características relevantes das ONGs incluem a priorização de motivos sociais, valores e destinos que prevalecem sobre a área financeira, além de possuírem uma diversidade de partes interessadas e uma cultura destinada para demonstração de resultados alinhados com seus propósitos, em vez de apenas administrativa (Chenhall, Hall e Smith, 2017). Um dos impulsionadores das ONGs é a necessidade de enfrentar problemas comunitários e ambientais complexos que são excessivos e que não podem ser resolvidos apenas por órgãos privados ou governamentais (Clarke e Crane, 2018).

As ONGs têm a finalidade de promover e realizar atividades que destinem uma nova dinâmica e relação entre o Estado e a sociedade, concentrando-se em áreas afetadas pela falta de serviços públicos adequados. Além de terem um papel significativo no contexto social, operando ao lado do Estado de forma integrativa, essas organizações, por meio de suas práticas coletivas, exercem influência ao setor privado, motivando-os a adotar programas de sustentabilidade social. Assim, simbolizam não apenas um fragmento político apto a captar as necessidades do coletivo e apresentá-las ao poder público em busca de soluções, mas também, desempenham um papel importante e com uma responsabilidade elevada nos âmbitos econômico, social e político (Andrade e Rodrigues, 2020; Tobias, 2021).

No contexto nacional, a partir da década de 90, houve uma aceleração do crescimento das ONGs (Fonseca, Silva e Viana, 2016), especialmente em decorrência do avanço das políticas neoliberais evidenciadas a partir do movimento reformista do estado brasileiro neste período. Nesse sentido, o cenário atual conta com uma presença cada vez mais significativa de Organizações Não-Governamentais. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021) no mapa das organizações da sociedade

civil, o Brasil conta com mais de 815 mil ONGs em atividade no país, desse total são 58.680 mil em toda região norte e mais de 11 mil apenas no Amazonas.

Para sua operacionalização as ONGs podem contar com recursos governamentais, recursos da iniciativa privada e recursos próprios (Jacques et al. 2014). Assim, seu financiamento pode ser oriundo de agências e organismos internacionais, governos nacionais, estaduais ou municipais, empresas e instituições, vendas de produtos e/ou serviços, além de doações individuais por pessoas físicas (Jacomino, 2021).

Uma das características distintivas é a composição do seu corpo de trabalho, que habitualmente se baseia na mão de obra voluntária que atuam através da promoção social, visando cooperar para um processo de evolução que pressupõe o desenvolvimento estrutural da sociedade. O trabalho da direção, equipe de técnicos e voluntários é motivado por um ideal compartilhado dos princípios que regem a organização social que a compõem (Tenório, 2015).

Em termos gerais, percebe-se que as ONGs apresentam características específicas que impactam sua atuação e relação com a sociedade e o Estado. A motivação para adotar práticas de financiamento por parte das organizações do terceiro setor pode ser influenciada, em parte, por parcerias estabelecidas com empresas, entidades governamentais, institutos empresariais e outras organizações do terceiro setor, resultantes do processo de captação de recursos. Essas parcerias desencadeiam ajustes organizacionais destinados a coordenar as atividades resultantes das colaborações (Leal, 2021; Ulaia, 2023).

Por outro lado, a crescente competição por recursos públicos e privados está incentivando uma profissionalização nos processos de gestão das organizações do terceiro setor, incluindo a adoção dessas práticas, na busca por maior eficiência (Vale e Piurcosky, 2021). Esse impulso contribui para que as ONGs transitem de modelo humanitário para um modelo mais corporativo (Lacruz, 2020) o que contrasta com o estudo de Leoncio (2019) a qual afirma que a gestão tem como base o formato experimental distanciando-se de capacitação estruturada. Contudo, a rotina dessas organizações possui peculiaridades que exercem grandes influências na gestão, conforme exposto a seguir.

## **2 2 Organizações não Governamentais (ONGs) e os desafios de gestão**

Para as ONGs, o processo de gestão exige eficácia, eficiência e efetividade das atividades por meio do planejamento, organização, direção e controle no âmbito da tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais (Junior; Vidal, 2022; Klein, 2023). No entanto, conforme Tenório (2015), essas condições inerentes ao ato de gerenciar contrastam com o que se observa no dia a dia das ONGs. Devido às suas características peculiares e à própria formação de seu corpo dirigente, que muitas vezes está mais voltado para as atividades finalísticas da organização, exercendo uma gestão com base na intuição e no bom-senso, carecendo, portanto, de embasamento técnico administrativo.

Lopes (2021) destaca que a gestão de uma ONG requer estratégias adequadas para cumprir sua missão e ser capaz de construir um diferencial competitivo atraindo apoio e financiamento. O autor enfatiza aspectos inerentes aos processos de gestão de sentido, gestão de pessoas, gestão de desempenho, e gestão da comunicação como sendo

essenciais à performance organizacional das ONGs, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1. Modelos de Gestão

<b>Gestão</b>	<b>Característica</b>
<b>Gestão de Sentido</b>	Ênfase na Missão; Serviço à Comunidade; Alinhamento e Motivação.
<b>Gestão de Pessoas</b>	Abordagem Humanizada; Valorização e Respeito; Fortalecimento da Coesão.
<b>Gestão de Desempenho</b>	Busca por Profissionalização; Desenvolvimento de Estratégias Eficazes; Consideração de Fatores Situacionais.
<b>Gestão da Comunicação</b>	Busca por Soluções Sustentáveis; Planejamento Integrado; Diálogo e Participação.

Fonte: *Elaboração própria com base em Lopes (2021)*

Tal como apontado por Lopes et al. 2021, a gestão de sentido, refere-se ao processo pelo qual uma organização define comunica e sustenta o propósito e valores centrais que guiam suas ações e decisões. Este aspecto é crucial para assegurar a existência da ONG, motivar membros, voluntários e doadores (Lopes, 2021; Baena, Souza e Melo, 2022).

No que se refere a gestão de pessoas, no contexto das ONGs, desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura organizacional baseada em valores e no cuidado com seus membros (Lopes, 2021), destacando-se por adotar uma abordagem mais humanizada. Isso implica investir no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos membros da equipe, além de promover uma governança participativa e próxima das atividades da organização, assim como a capacitação dos seus gestores para que mantenham viva o propósito da organização e inspirem todos os envolvidos com uma atuação coerente e eficaz em prol da sua causa.

O desempenho dessas organizações está em destaque, pois estudos mostram que elas estão buscando maior profissionalização em sua gestão para evitar a perda de espaço na sociedade. O objetivo é desenvolver estratégias mais eficazes, centradas na mensuração de desempenho e na análise de resultados e impactos que beneficiem os indivíduos e a comunidade atendida (Raptopoulos e Silva). De acordo com Silva (2017), os indicadores de desempenho relacionados à sustentabilidade, satisfação, custos e produtividade também são essenciais nesse contexto.

Dentre os aspectos de gestão que foram mencionados, destaca-se o modo de comunicação no ambiente das ONGs. Para elaborar um planejamento de comunicação eficaz voltado à captação de recursos, é fundamental considerar a situação da ONG e integrá-lo às práticas de relações públicas comunitárias que promovem a participação ativa. Com isso, o planejamento deve sempre incluir um diálogo contínuo com a comunidade. (Miraglia, 2023; Rocha, 2023).

Em resumo, essas organizações variam significativamente e enfrentam uma ampla variedade de desafios em diferentes áreas de gestão (Wry e York, 2017). Em contraste,

sua capacidade para enfrentar as adversidades depende de um equilíbrio da humanização da administração e a implementação de práticas gerenciais profissionais, mantendo o foco na missão e princípios que legitimam sua existência na sociedade (Miranda e Oliveira, 2019; Melo, 2020).

### 3 Metodologia

Esta pesquisa compreendeu uma abordagem qualitativa, já que a forma de análise tem como pretensão evidenciar um delimitado fenômeno utilizando-se de aspectos subjetivos, os quais seriam inviáveis reduzi-los em apenas variáveis numéricas (Gil, 2009; Praça, 2015). Logo, o intuito foi extrair diretamente os dados do ambiente em que se encontram, como principal instrumento intuitivo, sem alterar a essência dos relatos (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, a qual visa conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (Severino, 2017). Neste caso, o objetivo geral foi descrever as práticas adotadas por gestores de organizações não governamentais, enquanto identifica os desafios e estratégias enfrentadas em relação ao fenômeno a ser estudado.

A pesquisa foi realizada junto a doze ONGs de variadas áreas de atuação da cidade de Manaus/AM. O critério de seleção foi baseado no tempo de atividade de cada organização, estabelecendo um mínimo de 10 anos de existência. Esse critério buscou garantir a obtenção de informações mais detalhadas e aprofundadas, aproveitando a maior experiência das organizações, bem como detalhes sobre a composição do grupo, seus projetos e atividades.

Quanto ao procedimento a ser adotado para coleta de dados, o estudo de campo foi selecionado como principal caminho para investigar o fenômeno social a ser coletado, interpretado e analisado pois tem como pretensão chegar às informações mediante as entrevistadas de forma direta, a partir do ambiente, de modo a reunir e interpretar um conjunto de fatores elementais (Gonçalves, 2001).

Neste caso, foi utilizada a técnica do roteiro semiestruturado, conforme descrito por Gil (2017). Foram entrevistados indivíduos que ocupam posições de liderança e/ou cargos de gestão direta ou de apoio dentro das ONGs selecionadas, com o objetivo de obter informações detalhadas sobre suas práticas gerenciais. O roteiro da entrevista foi composto por três categorias sendo elas: perfil dos entrevistados; informações gerais sobre as ONGs e as práticas gerenciais que englobaram especificamente a gestão de sentido, gestão de pessoas, gestão de desempenho, gestão de comunicação e os desafios enfrentados e estratégias.

No total, foram entrevistados doze indivíduos. Os depoimentos tiveram média de 50 minutos e foram colhidos durante os meses de junho e julho de 2024, oito entrevistas foram realizadas presencialmente e quatro via Google Meet. Todos os participantes consentiram com a gravação das entrevistas, que foram transcritas posteriormente com apoio da ferramenta TurboScribe. Foi solicitada a assinatura do "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido" tanto pelo participante quanto pelo pesquisador responsável, com o intuito de comunicar os objetivos da pesquisa e garantir o anonimato.

Após a coleta dos dados, estes foram analisados através do processo de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016) este procedimento é considerado clássico para analisar materiais de texto de várias origens, desde produtos de mídia a dados de entrevista. Seu objetivo principal é classificar o conteúdo dos textos, alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias analíticas.

Para o processamento de dados, foi realizada uma análise léxica com a utilização do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Esse procedimento permitiu a criação das categorias de análise a partir dos termos mais destacados nas falas dos entrevistados, revelando-se, assim, os mais significativos.

## 4 Análise dos resultados e Discussões

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Esta seção permite detalhar as características das ONGs examinadas, associando o perfil dos entrevistados às suas funções dentro das organizações, os dados são sintetizados a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 - Quadro Demográfico e Funcional dos Membros da ONG

<b>Sexo</b>	
Feminino	66,66%
Masculino	33,33%
<b>Idade</b>	
Abaixo de 25 anos	8,33 %
Entre 26 anos e 35 anos	8,33 %
Entre 36 anos e 45 anos	33,33%
Entre 46 anos e 55 anos	25%
Acima de 55 anos	25%
<b>Escolaridade</b>	
Ensino superior incompleto	8,33%
Ensino Superior	50,00%
Especialização ou MBA	33,33%
Mestrado	8,33%
<b>Função na ONG</b>	
Presidente	23,08%
Gestor	69,23%
Assistente Administrativo	7,69%
<b>Tempo de atuação na ONG</b>	
Até 1 ano	16,67%
Entre 1 a 5 anos	8,33%
Entre 10 a 20 anos	50,00%
Mais de 20 anos	25,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A composição do perfil demográfico e funcional dos membros das ONGs investigadas revela uma diversidade significativa em termos de idade, escolaridade, função e tempo de atuação, refletindo a complexidade e a riqueza do ambiente organizacional.

Em relação à variável sexo, constatou-se uma predominância feminina de 66,66%, enquanto o sexo masculino representou 33,33% da amostra dos representantes, indicando que as mulheres desempenham um papel significativo a frente da gestão das ONGs analisadas.

Em relação à idade, os dados analisados indicam que a maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária entre 36 e 45 anos (33,33%). Os indivíduos com idade entre 46 e 55 anos (25%) e acima de 55 anos (25%). E as faixas etárias abaixo de 25 anos e entre 26 e 35 anos representam apenas 8,33% cada. Percebe-se, portanto, uma predominância de gestores adultos jovens nas organizações analisadas. Em relação a escolaridade dos entrevistados, a maioria possui ensino superior completo (50%), seguido por aqueles com especialização ou MBA (33,33%). Indicando que para o contexto analisado é consideravelmente alta a escolaridade dos gestores e baixa do apoio administrativo.

As análises revelam que a maioria dos participantes desta pesquisa são gestores, representando 69,23% do total. Em seguida, aparecem os presidentes, com 23,08% de participação. Por fim, os assistentes administrativos correspondem a 7,69% dos entrevistados. Os gestores que apresentam predominância nesta pesquisa são coordenadores de atividades (financeira/administrativa) e de unidades, bem como gerentes de projetos. Eles desempenham um papel essencial na implementação e supervisão das estratégias organizacionais.

Ainda conforme apresentado no quadro 2, a maior parte dos representantes, mais especificamente cerca de 50%, atua nessas ONGs entre 10 a 20 anos. Isso sugere que os gestores, presidentes e membros-chave da organização possuem uma experiência considerável e equivalente no setor. A experiência acumulada ao longo dos anos fornece uma visão detalhada das organizações, facilitando a análise das questões investigadas. Além disso, considerar o tempo de atuação pode apoiar a implementação de práticas de avaliação de desempenho, permitindo monitorar e melhorar continuamente as atividades da ONG.

### 4.3 Caracterização dos aspectos de gestão e desafios das ONGs

Durante a análise do corpus resultante da transcrição das entrevistas, foram identificados 145 segmentos de texto (ST). Desses, 141 foram aproveitados, correspondendo a 82,98% do corpus total, o que assegura a confiabilidade necessária aos dados. A figura 1 apresenta uma síntese da análise léxica e na tabela 1, pode-se visualizar o dendrograma que demonstra as 7 classes/categorias advindas das partições do conteúdo.

Tabela 1 - Características do corpus textual resultante da Análise Léxica

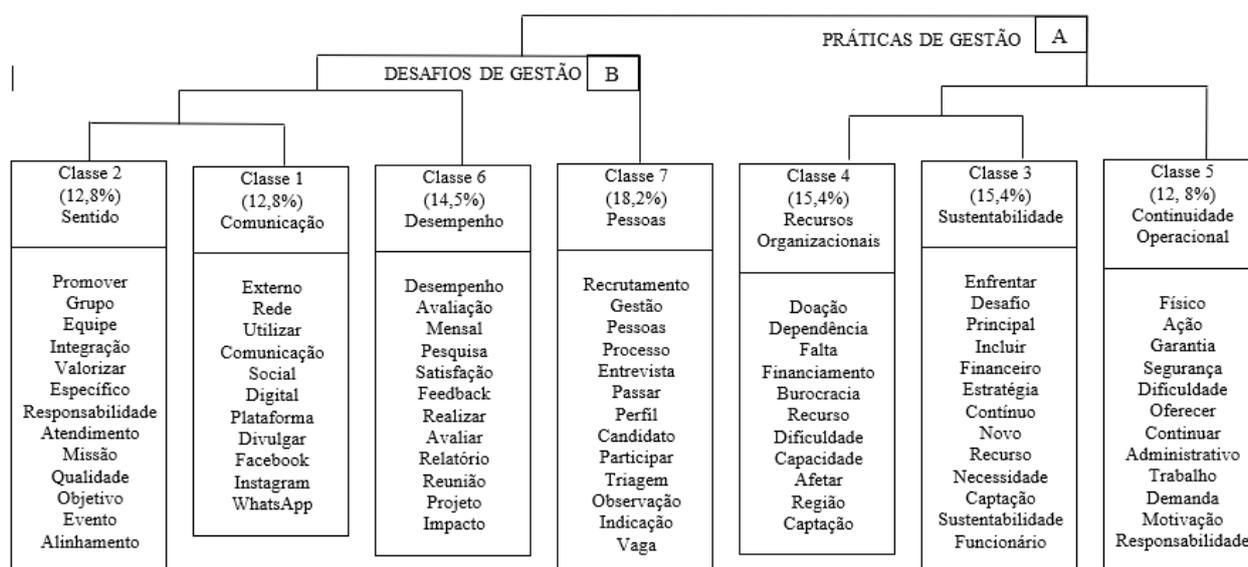
Nº Ocorrências	Nº Formas	Média de formas	Nº formas com	Lemas	Nº Segmentos	Nº segmentos
----------------	-----------	-----------------	---------------	-------	--------------	--------------

		por segmento	frequência $\geq 3$	de Texto (ST)		classificados
3.942	971	27,95	195	760	145	141 (82,98%)

Fonte: Elaborados pelos autores a partir dos resultados do software IRAMUTEQ (2024).

Com base no corpus textual da pesquisa, realizou-se uma análise de Classificação Hierárquica Descende (CHD) para identificar categorias que emergiram das entrevistas no que diz respeito as práticas e desafios de gestão das ONGs. A Figura 1 apresenta o dendrograma resultante da Classificação Hierárquica Descendente.

Figura 1 - Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Dados da pesquisa adaptados e estratificados pelo software IRAMUTEQ (2024).

Analisando a estrutura CHD, verifica-se que a categoria 7 “Pessoas” é a mais expressiva do conteúdo, abrangendo 18,2% do corpus textual. As palavras mais representativas foram: recrutamento, gestão, pessoas, processo, entrevista, perfil, candidato. Esta categoria evidencia a necessidade priorizar as pessoas como o principal ativo das organizações não governamentais.

A categoria Pessoas é a mais expressiva do conteúdo deste grupo de análise. Nesta categoria, há evidências que as ONGs demonstram preocupação com o processo de recrutamento de colaboradores, visando garantir que os novos membros estejam alinhados com a visão e missão da organização. Há uma ênfase na integração eficaz dos novos membros para garantir que estes possam contribuir positivamente com os objetivos organizacionais. A relação entre recrutamento (escolha e contratação da pessoa certa) e perfil (conjunto de características e competências) é especialmente relevante. Algumas

declarações dos representantes das ONGs ajudam a ilustrar o conteúdo da categoria e o contexto de seus elementos:

"[...] é fundamental que a gente busque pessoas que realmente compartilhem do nosso propósito e que estejam comprometidas com a nossa missão. Durante o processo de recrutamento, além das habilidades técnicas, a gente foca muito no alinhamento com os nossos valores. Queremos garantir que cada novo membro entenda e abrace a nossa causa, porque isso faz toda a diferença na integração e no trabalho em equipe" (Representante 8).

Essa fala reflete a importância do cuidado no processo de recrutamento e integração. Parsehyan (2017) e Nenobais, Kasim e Maksum (2016) acrescentam que o fator humano é um elemento relevante de vantagem competitiva para o crescimento das organizações sociais.

Em seguida, temos a segunda classe mais significativa, a classe 3 “Sustentabilidade Financeira” (15,4%) destacou a sustentabilidade como o fator mais enfatizado e preocupante nas práticas gerenciais das ONGs. Muita atenção é voltada para a questão de como a ONG vai manter-se erguida mediante as dificuldades que lhe são impostas diariamente e como ela vai estruturar estratégias para que sua organização ainda esteja ativa em longo prazo.

Esses problemas de sustentabilidade são indicados como fatores determinantes deste estado de vulnerabilidade organizacional, conforme relatos presentes nas falas ilustrativas a seguir:

“[...], e, o desafio que a gente tem é achar isso entre nós e a maioria das outras instituições, você vai ouvir a mesma coisa. É a captação de parcerias, doações e apoio e sustentabilidade da instituição. É muito complicado para nós. A gente tem tentado achar alternativas” (Representante 1).

A classe 4, “Recursos Organizacionais” obteve o mesmo nível de representatividade da anterior. Uma ilustração exemplifica o que os participantes revelam sobre o elemento “recursos organizacionais” e como isto pode influenciar negativamente a prática efetiva da gestão de ONG, especialmente em relação à “sustentabilidade”, dado que ambos possuem igual importância percentual e estão interligados diretamente. Segundo um representante, isso acontece por quê:

“[...], então, acho que se for perguntar de todas as instituições, a gente vai bater nesta tecla. É o recurso para manutenção. Porque é muito difícil se manter em uma instituição dessa. É funcionamento. Toda carga, no nosso caso, a gente tem funcionários. A gente precisa se deslocar, tem os veículos, têm combustível. Então, é muita coisa” (Representante 7).

Novamente, destacam-se aspectos relacionados aos aspectos financeiros como um desafio para a manutenção das ONGs, evidenciando que a sustentabilidade das atividades é um desafio constante, acentuado pela dependência de recursos externos. Bonadio e

Kondziolková (2019) afirmam que, ao questionar gestores e representantes de organizações civis sobre suas maiores necessidades, a resposta será consistentemente relacionada ao financiamento dos recursos, sejam eles financeiros ou de qualquer outra natureza.

Na ordem de classificação, segue a classe 6 do desempenho, com 14,5% de representação do corpus textual. Aqui, as palavras que mais se destacaram foram: desempenho, avaliação, mensal, pesquisa, satisfação, feedback, avaliar e relatório. Indicando que no cotidiano, a gestão de desempenho das ONGs se manifesta através de reuniões mensais de avaliação e uma cultura de feedback, como exemplificado por dois dos entrevistados:

“[...] , assim, a gente faz entrevista, a gente aplica formulário, a gente mede, a gente dá feedback, a gente traz o voluntário para reflexão. Porque, às vezes, a gente vê um voluntário que tá muito quietinho na dele. Então, a gente chama ele. E às vezes, a pessoa faz aquela autoanálise [...], a gente usa essas ferramentas, assim, de dar feedback, medir desempenho, cobrar participação mesmo” (Representante 9).

Mesmo com representação menor comparado a outras classes, observa-se que as ONGs parecem estar cada vez mais conscientes da importância de uma gestão de desempenho adequada para cumprir suas metas, destacando a relevância dos processos de monitoramento e avaliação de desempenho visto nas palavras mais destacadas. Por fim, as três últimas classes com representação de 12,8% do corpus textual, são: “Sentido”, “Comunicação” e “Continuidade Operacional”, apresentadas a seguir.

A classe 2 “Sentido” é adequada para compreender a motivação e o compromisso dos colaboradores das ONGs. Nesta classe, os termos mencionados refletem características essenciais para alinhar o ambiente organizacional com sua missão, criando um ambiente colaborativo e culturalmente aceito por todos, com suas crenças já estabelecidas como exemplifica o trecho transcrito a seguir:

“[...] , todo mundo tem que entender a sua missão dentro da instituição, então a gente tem esse do sentido, a gente não precisa ficar falando muito porque já é meio que uma coisa que todo mundo já sabe, todo mundo já precisou em algum momento, todo mundo já viu o que a gente faz, ou a dedicação que a gente tem, então acaba sendo implícito, não é explícito, mas é, mas tá implícito a questão de o que que a gente faz e por que que a gente faz” (Representante 1).

A classe 3 denominada “Comunicação” teve como termos mais expressivos: externo, rede, comunicação, social, digital, plataforma, divulgar, Facebook e Instagram. Essas palavras refletem a importância de estabelecer canais de comunicação claros e eficientes, sobretudo para comunicação externa. Os fragmentos de texto específicos dessa classe, fornecidos pelo *software*, colocam em voga esses comportamentos:

A comunicação está relacionada à transparência, oferecendo a máxima visibilidade possível pelas redes sociais e pelo site

oficial. Isso inclui informações sobre os projetos, desenvolvimentos, pessoas alcançadas, e lançamentos, garantindo que financiadores e apoiadores estejam sempre atualizados" (Representante 2).

Essas falas evidenciam a consciência dos entrevistados sobre a importância de usar múltiplos canais de comunicação para alcançar diferentes públicos e garantir a transparência das atividades realizadas pela organização. Nesse sentido, Parsehyan (2017) destaca que a transparência e a divulgação adequada das ações são essenciais para construir e manter a confiança dos doadores e parceiros. Apesar de sua relevância, há necessidade de melhorias na comunicação externa de algumas organizações analisadas, um representante mencionou:

"[...], e tudo, na realidade, como eu te falei, se nós tivéssemos essa parte toda completa dentro de uma instituição, quem me dera, a gente assim estávamos, sabe, bem relaxados, bem felizes, porque querendo ou não, o marketing hoje, se você não colocar pra divulgar sua instituição, ela não vai. Ela fica na realidade esquecida, porque você está trabalhando dentro dessa caixinha. Se você mudar o que a gente chama de mindset, ela não consegue" (Representante 6).

Apesar dos termos mais significativos terem dado destaque para a questão da comunicação externa. Há evidências de aspectos relacionados a comunicação interna, outros representantes mencionaram:

"Temos reuniões de avaliação mensal, onde avaliamos e planejamos nossas atividades. A comunicação interna é fundamental, utilizamos muito o WhatsApp para trocas rápidas de informações" (Representante 7)

Por fim, a classe 5, "Continuidade operacional", representa um ponto crítico no que se refere aos desafios de gestão. Foram destacadas palavras como físico, ação, garantia, segurança, dificuldade, oferecer, continuar, administrativo, trabalho e demanda, enfatizando o desafio das ONGs em garantir o funcionamento de suas operações mesmo diante de crises ou eventos críticos. No entanto, em muitas ONGs, isso não ocorre, resultando em interrupções abruptas das atividades organizacionais, conforme relatado por este entrevistado:

"[...], é o prédio que atende a comunidade. Se o financiamento, às vezes, não parasse, a gente não precisava parar o serviço também. No início do ano, a gente passou uns quatro meses sem funcionar, justamente porque estava parado. Porque se está parado, não tem como pagar as pessoas, as pessoas precisam trabalhar para sobreviver" (Representante 10).

Com isso, há uma visibilidade no valor da distinção entre os diversos tipos de ONGs para garantir sua continuidade operacional e destaque no setor. A capacidade de se destacar e de inovar pode impulsionar o crescimento sustentável, enquanto a falta de

diferenciação pode levar à saturação e ao declínio. Muitas organizações lutam para atingir estas condições de subsistência necessárias que, idealmente, exigiriam uma reformulação constante de ideias e estratégias para corresponder às novas exigências dos seus ambientes (Melo e Monteiro, 2022).

## 5 Considerações Finais

Considera-se que as contribuições deste trabalho visam favorecer as organizações não governamentais (ONGs), ressaltando sua relevância para os indivíduos, a sociedade e as pesquisas acadêmicas. Perante as demandas gradativas, nota-se que o terceiro setor é uma elevada opção para colaborar com o gerenciamento de iniciativas públicas de caráter social. Isso salienta a urgência e o valor de obter mais conhecimento acerca da composição dessas organizações, bem como os desafios e obstáculos de sua gestão.

As considerações sobre esse cenário suscitaram a seguinte questão: “Quais são as práticas gerenciais adotadas por gestores de ONGs e quais os principais desafios e estratégias enfrentadas na gestão dessas organizações no contexto de Manaus/AM?”.

A perspectiva estratégica de maior destaque evidenciou-se no valor do capital humano na gestão das organizações, demonstrando o cuidado para atrair pessoas com perfil aos valores e missão da organização. Este fato pode contribuir posteriormente para elevar a gestão de pessoas destas entidades.

Outro ponto importante foi a sustentabilidade financeira, que se mostrou como um desafio considerável a operacionalização das atividades dessas organizações. Em termos de recursos, a dependência de doações, parcerias e recursos governamentais cria um ambiente de incerteza, dificultando a continuidade das atividades organizacionais. Esse cenário é agravado pela necessidade constante de captação de recursos, o que exige estratégias eficazes para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento das ONGs.

Além disso, na comunicação interna e externa elementos como redes sociais demonstraram indispensáveis igualmente em ambos os contextos, exigindo a expansão e o aprimoramento de suas técnicas para ser vantajosa para a organização. Apesar dos desafios, as ONGs buscam desenvolver avaliações contínuas, feedbacks regulares e reuniões de alinhamento para acompanhar o desempenho de suas equipes. Tal como na perspectiva de organizações tradicionais.

Quanto aos desafios, as ONGs usam uma variedade de abordagens para lidar com suas problemáticas, sendo comum entre elas colaborarem entre si e obterem parceria com o intuito de partilhar aprendizados e competências, o que ajuda a superar problemas funcionais. Ademais, as pessoas acreditam que manter a relevância e a eficácia de uma organização depende de inovar e se adaptar para atender às novas necessidades do mundo exterior.

É importante lembrar que esta pesquisa apresenta algumas limitações. Embora tenha alcançado seu objetivo de pesquisa com 12 entrevistas, uma amostra mais ampla e representativa em escala Estadual ou Nacional, poderia ter fornecido mais informações. Além disso, é aconselhável combinar técnicas qualitativas e quantitativas para uma análise mais completa. Investigações futuras acerca de estratégias financeiras adequadas para superar esse desafio, evidenciado como mais crítico pelos entrevistados, são bem-vindas.

O estudo proporcionou uma compreensão mais aprofundada das percepções dos indivíduos envolvidos na gestão e condução de ONGs, podendo ser útil para obter uma visão holística do contexto em que estão operando.

## Referências

- Andrade, H., & Rodrigues, M. J. (2020). Contributo das ONG de São Tomé e Príncipe na formação em educação ambiental: percepção da população. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 13(1), 85-93.
- Araújo, A. A., & de Souza, N. L. L. (2021). O marco regulatório das organizações da sociedade civil: terceiro setor e as organizações de pequeno e grande portes. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(7), 884-896.
- Baena, S. C. P., de Sousa, A. L., & de Melo Junior, G. (2022). Gestão Social Sustentável: missão e estratégia em busca de um alinhamento. *Research, Society and Development*, 11(11), e376111133702-e376111133702.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 225.
- Bonadio, L. A., & Kondziolková, M. (2019). A influência do reposicionamento institucional e da marca para aumento da visibilidade e mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. *Gestão de organizações da sociedade civil*, 129.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60-75.
- Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 303-313.
- Corá, M. A. J. (2019). Planejamento: participativo e estratégico1. *Gestão de organizações da sociedade civil*, 17.
- Costa, M. C. D. N. (2020). Gestão de pessoas voluntárias: estudo de caso em três ONGs em Maceió.
- Castro, C. A. (2020). Consultoria empresarial na ONG Beta: mais do que um projeto de consultoria, um trabalho humanitário. *Humanidades (Montes Claros)*, 9(1), 45-55.
- Fonseca, J. C., Silva, T. L., & Viana, A. F. (2016). Produção acadêmica sobre gestão de recursos humanos em ongs: uma análise no campo da administração. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 275-287.
- Gil, C., & De Pesquisa, A. C. E. P. (2017). 6ª edição. *São Paulo, Atlas*.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gomes, A. F., & Nascimento, K. J. (2022). Os desafios da gestão de organizações sem fins lucrativos: um estudo em vitória da conquista - BA. *Convibra*.

Gonçalves, E. P. (2001). *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. Editora Alínea.

Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical business practice and regulation: a behavioural and values-based approach to compliance and enforcement* (Vol. 6). Bloomsbury Publishing.

Jacomino, K. A. D. S. (2021). Captação de recursos no terceiro setor. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, 7(1).

Jacques, F. V., Lucas, L. O., Quintana, A. C., & Machado, D. P. (2014). Formas de financiamento do terceiro setor Forms Of Financing The Third Sector. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 18(1), 53-66.

Junior, G. D. C. V., & Vidal, M. L. B. (2022). Da entropia à sintropia: o planejamento estratégico trazendo ordem ao caos organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(11), 2867-2880.

Klein, A. L. P. (2023). Desafios e potencialidades do mercado de trabalho em um cenário pós-pandemia: uma análise com os egressos do curso de Administração pela UFFS-Campus Chapecó.

Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos Ebape. br*, 18(3), 473-485.

Leal, J. D. F. R. (2021). Parceria da Gestão Pública e do Terceiro Setor nas Políticas Públicas de Proteção Animal. *Janaina de Fatima Rodrigues Leal*, 19.

Leoncio, S. (2019). Aplicabilidade dos indicadores de eficiência da gestão e desempenho econômico nas entidades do terceiro setor com enfoque na assistência social.

Lopes, R. L. B. (2021). Gestão de ONGs. *Gestão de pessoas em ONGs*. Juiz de Fora, MG: UFJF.

Martín, S. A. (2021). Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital: estudio de caso de la aerolínea Binter. *Revista Prisma Social*, (34), 347-368.

Melo, M. F. (2020). Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores. *O Público e o Privado*, 18(36 mai/ago).

Melo, M., & Monteiro, L. (2022). Especialización y división del Trabajo em la profesionalización del sector sin fines de lucro. *Revista Grifos*, 31(56), 209-240.

Miraglia, R. C. (2023). Uma análise da lealdade de voluntários à causa do voluntariado, com ênfase na base da ONG parceiros voluntários.

Miranda, R. A. M. C., & de Oliveira, N. A. A. (2019). Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, 3(1), 154-175.

Nenobais, H., Kasim, A., & Maksun, I. R. (2017). Capacity Development of Non-Profit Organizations in the Growth Stage (An Action Research Based on the SSM). *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 20(2), 37-49.

Nogueira, R. A. M., & Almeida, V. O. (2014). Gestão de recursos humanos no terceiro setor: O caso das instituições particulares de solidariedade social.

Oliveira, E. A., & Godói-de-Sousa, E. (2015). O Terceiro Setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(3).

Parsehyan, B. G. (2017). Leadership in Non-Profit Organisations, Contemporary Leadership Challenges, Aida Alvinus, IntechOpen, doi 10.5772/65268.

Praça, F. S. G. (2015). Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, 8(1), 72-87.

Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Raptopoulos, M. M. S. C., & Da Silva, J. F. (2020). Avaliação comparativa de métodos de mensuração e avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor. *Avaliação comparativa de métodos de mensuração e avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor*, (4).

Rocha, M. C. F., & Gonçalves, H. F. (2017). Marketing social como estratégia de negócio para captação de recursos no terceiro setor. *International Journal of Business Marketing*, 2(2), 3-20.

Rocha, M. V. (2023). Estratégias de Comunicação na Captação de Recursos em Organizações Não Governamentais. *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*, 1(1).

Santos, C. C., Dias, D. R., Domingues, H., & Cotta, D. M. (2019). Planejamento estratégico em Organizações Não Governamentais: o caso da ATLIMARJOM. *Research, Society and Development*, 8(5), e3985761-e3985761.

Santos, Y. D. C., Negrão, K. R. M., & Saboya, S. M. P. (2018). Estratégias para captação de recursos no terceiro setor: um estudo multicaso aplicado na Apae Belém e Apae Barcarena. *Revista de Administração e Contabilidade-RAC*, 5(10), 175-213.

Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.

Silva, L. B. C. (2017). Gestão de projetos no terceiro setor: Estudo de caso da ONG GACC em São Luís-MA.

Silva, R. L. M., Segatto, A. P., de Carvalho, A. C. V., & Ribeiro, G. (2020). Ecossistema de inovação social e os níveis de intensidade das parcerias intersetoriais do empreendedor social. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 617-640.



Souza, A. C. A. D. (2021). Inclusão e direitos sociais: a parceria público-privada na promoção de projetos via terceiro setor.

Starosky Filho, L; Carli, S. B; Toledo Filho, J. R. (2012). A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor. *VII EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.

Tenório, F. G. (2015). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Editora FGV.

Tobias, A. D. R. F. (2021). Acolhimento de portadores de HIV no DF: atuação da ONG Amigos da Vida no contexto da pandemia de covid-19.

Ulaia, R. (2023). O contributo das Organizações Não Governamentais (ONGs) na preservação do meio ambiente em Moçambique: um olhar sobre a percepção local dos municípios de Quelimane. *Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 12(25), 105-126.

Vale, K. C., & Piurcosky, F. P. (2021). A aplicação da curva ABC na gestão das organizações da sociedade civil. *Textos para Discussão-ISSN 2447-8210*, 1(1), 736-757.

Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of management Review*, 42(3), 437-460.