

Análise da Estrutura Organizacional das Organizações Não Governamentais Ambientais de Minas Gerais

Analysis of the Organizational Structure of Environmental Non-Governmental Organizations in the Minas Gerais State

Análisis de la Estructura Organizativa de Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas en el Estado De Minas Gerais

Flávia Pires dos Santos

B.Sc., UFLA, Brasil
flaviaps.nagy@gmail.com

Luís Antônio Coimbra Borges

Professor Doutor, UFLA, Brasil
luis.borges@ufla.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a estrutura organizacional das Organizações Não Governamentais (ONGs) ambientais de Minas Gerais, através da avaliação do questionário aplicado aos seus integrantes, apresentando conceitos e discutindo melhorias, com o intuito de identificar o nível de gestão que as ONGs se encontram. Contribuindo, assim, ao enriquecimento dos estudos sobre a gestão de ONGs ambientais no Brasil e auxiliando a tornar mais efetiva a atuação das ONGs. As respostas obtidas pelo questionário foram compiladas e divididas em quatro temas: informações gerais; estratégia e cultura organizacional; clima organizacional; questões discursivas. Os resultados mostram uma heterogeneidade na estrutura organizacional das ONGs. Conclui-se que para as ONGs ambientais atuarem de maneira mais efetiva e eficaz é essencial ter uma gestão eficiente e organizada; é preciso conscientizar a população sobre a atuação e os benefícios de suas ações, trazendo a sociedade para junto dos seus objetivos; incentivar ações para fortalecer a identidade das ONGs; e ampliar os investimentos por meio de doações e parcerias.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento sustentável. Gestão ambiental. Socioambiental.

ABSTRACT

This work aims to analyze the organizational structure of environmental Non-Governmental Organizations (NGOs) in the state of Minas Gerais, Brazil, through the evaluation of a questionnaire applied to its members, presenting concepts and discussing improvements, in order to identify the level of management in which the NGOs are. Therefore contributing to the enrichment of studies on the management of NGOs and helping to make the performance of NGOs more effective. Based on the results, discuss and propose improvements to assist environmental NGOs in Brazil. The answers obtained by the questionnaire were compiled and divided into four themes: general information; strategy and organizational culture; organizational climate; and discursive questions. The results show a heterogeneity in the organizational structure of the NGOs and the way these organizations operate. In conclusion, for environmental NGOs to perform their activities more effectively, it is essential to have an efficient and organized management; raise public awareness of the NGOs activities, benefitting organization and society mutually; encourage actions to strengthen the identity of NGOs; and expand investments through donations and partnerships.

KEY WORDS: NGO. Environmental Management. Sustainable development.

RESUME

Este trabajo tiene como objetivo analizar la estructura organizativa de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) ambientales en el estado de Minas Gerais, Brasil, mediante la evaluación de un cuestionario aplicado a sus miembros, presentando conceptos y discutiendo mejoras, con el fin de identificar el nivel de gestión de las ONGs. Contribuyendo así al enriquecimiento de los estudios sobre la gestión de las ONG ambientales en Brasil y ayudando a que el desempeño de las ONG sea más efectivo. Las respuestas obtenidas por el cuestionario fueron compiladas y divididas en cuatro temas: información general; estrategia y cultura organizacional; clima organizacional; preguntas discursivas. Los resultados muestran una heterogeneidad en la estructura organizativa de las ONGs. En conclusión, para que las ONGs ambientales realicen sus actividades de manera más efectiva, es esencial contar con una gestión eficiente y organizada; sensibilizar la población sobre las actividades y los beneficios de sus acciones; Fomentar acciones para fortalecer la identidad de las ONGs; y ampliar las inversiones a través de donaciones y asociaciones.

PALABRAS CLAVE: ONG. Gestión Ambiental. Desarrollo sustentable.

1. INTRODUÇÃO

As ONGs (Organizações Não Governamentais) são entidades sem fins lucrativos e não-estatais, com o foco de suas atividades voltado para um bem coletivo, atuando na execução de políticas públicas, ações solidárias, defendendo a cidadania e a sociedade. O termo ONG não está definido na legislação brasileira, é uma denominação genérica e não jurídica, portanto, para que a ONG seja reconhecida como pessoa jurídica, é necessário estar formalizada como fundação ou associação. Segundo publicação feita pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2018), atualmente, as ONGs também podem ser chamadas de Organização da Sociedade Civil (OSC), recebendo essa nomenclatura para desassociar a ação das entidades do Estado e demonstrar que suas ações vão muito além do que somente prestação de serviços para o Estado.

As OSCs podem ser de diversos setores com diferentes áreas de atuação como, por exemplo, meio ambiente e proteção animal, assistência social, saúde, entre outras. As ONGs ambientais desempenham um papel fundamental pela defesa da vida e proteção do meio ambiente com responsabilidade socioambiental, porém, a atuação destas organizações está sendo alvo de fortes críticas (Rodrigues, 2008). Devido a impactos negativos ao meio ambiente causados pelas ações humanas, falta de fiscalização e leis mais severas para a proteção ambiental, o trabalho das ONGs ambientais é de imensa importância para a defesa do meio ambiente, conservação ambiental, conscientização da população, desenvolvimento sustentável e inúmeros outros benefícios.

De acordo com pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2016 haviam no Brasil 236.950 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), comparado com 2010 que haviam 283.812 dessas entidades, número 16,5% maior (IBGE, 2019). Existem 1689 unidades locais das FASFIL que atuam na área de Meio Ambiente e Proteção Ambiental espalhadas pelo Brasil, e a região sudeste comporta o maior número dessas unidades locais, totalizando 891 entidades com ação em meio ambiente e proteção animal (IBGE, 2016).

Há falta considerável de estudos sobre a gestão das OSCs no Brasil e em suas diversas regiões, em temas como, fontes de recurso, funcionamento da gestão organizacional, efetividade sobre os projetos, entre outros. Este trabalho visa contribuir para a melhor e mais efetiva atuação das Organizações Não Governamentais através da análise da estrutura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais e avaliação da percepção dos gestores sobre características destas organizações, sendo possível, assim, contribuir para o desenvolvimento das ONGs ambientais no Brasil.

2. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo analisar a estrutura organizacional das Organizações Não Governamentais (ONGs) ambientais de Minas Gerais, através da avaliação do questionário aplicado aos seus integrantes, apresentando conceitos e discutindo melhorias, com o intuito de identificar o nível de gestão que as ONGs se encontram. Contribuindo, assim, com novas informações e enriquecimento dos estudos sobre a gestão de ONGs ambientais no Brasil e auxiliando a aperfeiçoar e tornar mais efetiva a atuação das Organizações Não Governamentais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA

O termo Organização Não Governamental (ONG), segundo Landim (1993), foi criado no final dos anos 40 pela Organização das Nações Unidas (ONU) para caracterizar entidades que realizavam projetos de interesses sociais com a ajuda financeira de órgãos públicos. No Brasil, o surgimento dessas instituições privadas sem fins lucrativos se deu nos anos 70 e 80, com atividades de assessoria e apoio aos movimentos sociais (Vidal & Menezes, 2004).

Atualmente, as ONGs também podem ser chamadas de Organização da Sociedade Civil (OSC), as duas são entidades originadas da livre organização e participação social da população e classificadas como instituições do terceiro setor. Segundo publicação feita pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2018), as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), principal grupo organizado sobre as OSCs no Brasil, utiliza 5 critérios para definir essas organizações: ser uma entidade privada; não ter fins lucrativos; estar legalmente instituída; ser capaz de administrar suas próprias atividades; e ter participação voluntária.

Para que as ONGs e OSCs sejam reconhecidas como pessoas jurídicas de direito privado, precisam estar sob a forma de fundação ou associação. A Publicação feita pela ABONG esclarece que as associações se formam pela união de pessoas a favor de um interesse ou objetivo em comum, sem fins lucrativos e que as fundações se formam a partir de um patrimônio determinado que constitui um fundo para um objetivo específico a serviço da sociedade.

A área de atuação das ONGs ambientais se dá na luta em defesa do meio ambiente e sua conservação, trabalhando por uma melhor qualidade de vida, conscientização da população e incentivando o desenvolvimento sustentável, por meio de postura coletiva (Rodrigues, 2008). Processos de degradação ambiental, expansão da desigualdade social e problemas relacionados a sociedade do trabalho prejudicam a qualidade de vida e a interação entre a humanidade e o meio ambiente. Em vista disso, Deluiz e Novicki (2017) afirmam que são necessários mais estudos que englobem a relação entre trabalho, meio ambiente e desenvolvimento econômico, para saber até quando a sociedade e os recursos naturais resistirão ao sistema de produção, trabalho e consumo em que vivemos. Segundo os autores, é necessário o equilíbrio entre a necessidade do desenvolvimento científico e tecnológico para melhores condições de vida e trabalho ao mesmo tempo em que leva em consideração as condições ambientais e proteção do meio ambiente, obtendo essa harmonia através de novas formas de produção, trabalho e consumo.

É necessário que a gestão organizacional seja guiada por estratégias e processos com o propósito de alcançar os objetivos e as metas pactuados de forma transparente e exequíveis, conquistando resultados favoráveis. De acordo com Teixeira (2006), as questões fundamentais para a administração, como empreendedorismo, crescimento do faturamento, aumento na participação do mercado, têm que ser interpretadas para as organizações que não objetivam o lucro. O mesmo autor afirma que as ferramentas administrativas foram desenvolvidas considerando empresas que visam lucratividade, podendo fazer com que sua aplicação em ONGs sofra distorções.

Cada organização tem um universo próprio, com um sistema de leis, normas, valores, costumes, regras, princípios morais, éticos e culturais compartilhados pelos seus colaboradores, a

união dessas características é o que se compreende como cultura organizacional, conjunto exclusivo de cada organização que determina o comportamento organizacional (Lima et al, 2011). O clima organizacional também tem relação direta com o comportamento organizacional, é um conceito importante para o estudo das percepções que os integrantes têm sobre a organização em que trabalham, identificando os aspectos que direcionam e regulam o comportamento humano dentro das organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Com relação ao trabalho dos colaboradores, os voluntários possuem diferentes perspectivas dos trabalhadores formais, Cnaan e Cascio (1998) ressaltam que questões como quantidade de tempo disponível, aspectos financeiros, falta de avaliações do desempenho dos voluntários, problemas com aceitação dos valores, missão e visão da organização, chances de participar em outras ONGs ao mesmo tempo e, principalmente, a motivação, são diferentes para esses dois tipos de colaboradores (apud Cavalcante, 2013). As pessoas têm papel primordial para que a organização consiga atingir seus objetivos e metas, quanto mais elas se sentem integradas e motivadas, melhor o seu desempenho e, conseqüentemente, maior o retorno para a ONG.

Segundo Tenório (1999) e Junior et al. (2009), no processo administrativo das ONGs, não se deve atentar apenas pela sobrevivência organizacional, mas focar principalmente na melhor eficácia e eficiência das suas ações. As questões legais, o campo de atuação, a gestão organizacional, a cultura organizacional, o clima organizacional, a motivação dos colaboradores, mais estudos sobre a administração diretamente para OSCs, entre outros, formam um conjunto de variáveis que vão definir a atuação da organização. Portanto, são diversos os aspectos que precisam ser geridos e avaliados cuidadosamente para que a atuação funcione da melhor forma, refletindo de maneira positiva nos resultados das ONGs ambientais e trazendo todos os seus inúmeros benefícios a sociedade e ao meio ambiente.

3.1. Área de Estudo

O estado de Minas Gerais está localizado na região sudeste do Brasil, possui área territorial de 586.521,121 km² (IBGE, 2018) e o número de municípios é 853. Existem 85.802 organizações da sociedade civil (OSCs) de diferentes áreas de atuação espalhadas por Minas Gerais (IPEA, 2019).

3.2. Coleta de Dados

As informações sobre as ONGs não estão organizadas e estruturadas em um único banco de dados, não existe um órgão oficial que disponha de uma lista com todas as organizações, havendo muitos dados dispersos e outros não disponíveis para acesso público. Por meio de consultas aos sites do Sistema de Cadastro Estadual de Entidades Ambientais (SICEEA), do site OngsBrasil e da lista de entidades qualificadas como OSCIP pelo Ministério da Justiça, foi possível coletar o contato de 51 ONGs de atuação ambiental que estão ativas, situadas no estado de Minas Gerais. As 51 organizações identificadas correspondem ao universo de pesquisa deste trabalho, consideradas como as unidades de análise.

Para obter os dados e informações sobre as ONGs foi elaborado um questionário e enviado via e-mail para as organizações que compõe o universo desta pesquisa. O questionário continha inicialmente uma explicação com os objetivos, os benefícios e como os dados da pesquisa seriam utilizados, garantindo sigilo das pessoas e ONGs. Após breve apresentação do questionário, haviam campos para preenchimento de informações gerais referentes a ONG e 7 perguntas referentes a dados

gerais (Quadro 1). Posteriormente o questionário com 27 perguntas e afirmativas com respostas fechadas a respeito da gestão organizacional, com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, das quais o representante da ONG assinalava a resposta que mais concordava. As duas últimas questões do questionário (questões 28 e 29) eram perguntas abertas, fazendo com o que os respondentes fornecessem respostas usando suas próprias palavras. Os questionários foram feitos preservando a identidade das ONGs e dos respondentes, mantendo suas respostas no anonimato.

Quadro 1: Questões para dimensionar o local de funcionamento, nº de colaboradores, pessoas beneficiadas e área de atuação da ONG.

Perguntas dados gerais
Situação do imóvel onde está localizada a organização.
Número atual de funcionários remunerados.
Número atual de voluntários.
Número atual de parceiros.
Número atual de pessoas beneficiadas pela atuação da ONG diretamente.
Número atual de pessoas beneficiadas pela atuação da ONG indiretamente.
Áreas de atuação da ONG.

Fonte: DO AUTOR, 2019.

3.3. Análise dos Dados

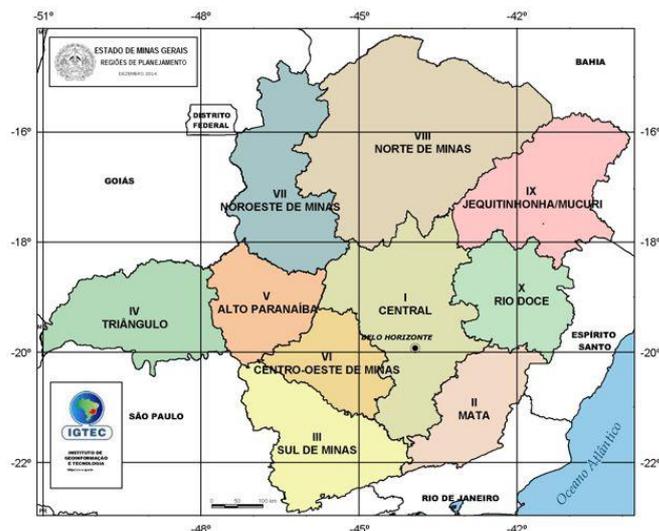
O questionário e as respectivas respostas foram compilados e divididos em quatro grupos: G1 - referente a informações gerais; G2 - relacionado a estratégia e cultura organizacional; G3 - relacionado ao clima organizacional; e G4 - para as duas questões discursivas sobre a gestão da ONG. Os resultados foram estruturados em tabelas e gráficos por meio das porcentagens das respostas obtidas no questionário. As análises foram realizadas pelo método descritivo analítico visando identificar o nível de gestão em que as ONGs se encontram e discutir melhorias que possam auxiliar o progresso e fortalecimento de suas ações.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados grupo 1 – Informações Gerais

O território do estado de Minas Gerais é dividido em dez Regiões de Planejamento, divisão estabelecida pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) (Governo do Estado de Minas Gerais, 2019). A Figura 1 demonstra a divisão dessas 10 regiões.

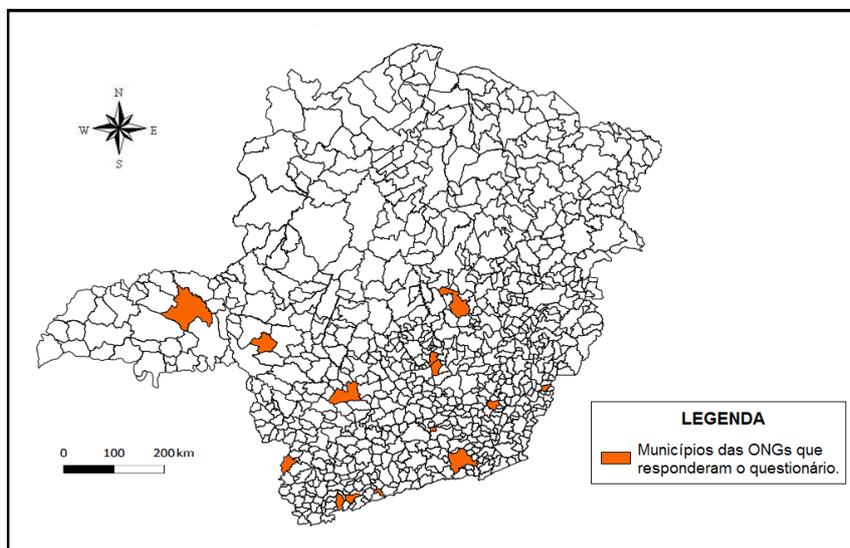
Figura 1: Estado de Minas Gerais dividido nas dez regiões de planejamento.



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2019.

Do total das 51 ONGs contatadas, foi obtido retorno (respostas) de 14 ONGs, representando 27,4% do total. As 14 organizações estão localizadas em diferentes municípios de Minas Gerais e presentes em 6 das dez Regiões de Planejamento: Central, Mata, Sul de Minas, Triângulo, Alto Paranaíba e Centro-Oeste de Minas. Não foram obtidas respostas de ONGs na região do Noroeste de Minas, Norte de Minas, Jequitinhonha/Mucuri e Rio Doce. Os municípios das ONGs ambientais de Minas Gerais que responderam o questionário podem ser observados pela Figura 2.

Figura 2: Distribuição geográfica dos municípios das ONGs ambientais de Minas Gerais que responderam o questionário.



Fonte: ADAPTADO DO IBGE, 2019.

O número médio de pessoas diretamente beneficiadas pela atuação das 14 ONGs é de 2.392 beneficiários. Esses valores tiveram grande variação entre as ONGs, sendo o menor número coletado de zero beneficiados e o maior número de 20.000 beneficiados diretamente. Já o número médio de pessoas indiretamente beneficiadas pela atuação das ONGs é de 118.648 beneficiários. Esses valores também tiveram grande variação entre as ONGs, sendo o menor número coletado de zero beneficiados e o maior número de 600.000 beneficiados indiretamente. Os valores de zero

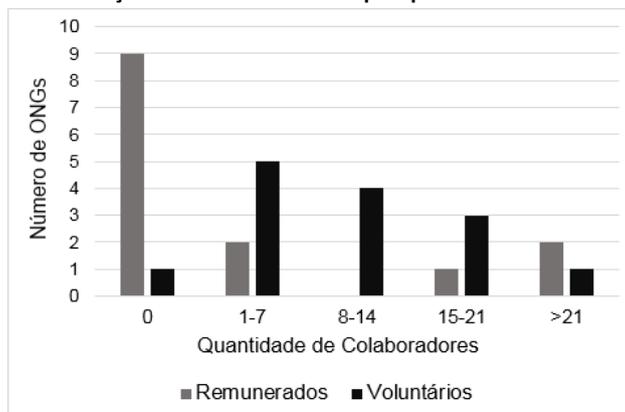
beneficiados foram obtidos por uma mesma organização, da qual só prestam serviço mediante demanda. Portanto, o número médio de pessoas beneficiadas diretamente e indiretamente pelas 14 ONGs avaliadas é de 121.040 beneficiários, demonstrando o alcance e o impacto positivo que essas organizações trazem para a população.

A questão sobre a situação do imóvel no qual as organizações estão situadas, seis ONGs responderam que têm um imóvel “próprio” (42,9%), cinco responderam “outros” (35,7%), duas responderam “alugado” (14,3%) e uma respondeu “cedido pelo poder público ou instituição mantenedora” (7,1%).

Foi verificado que a média de horas que os voluntários trabalham por semana na maioria das ONGs (64,3%) é de 1 a 8 horas. 21,4% trabalham entre 17 e 24 horas e 14,3% trabalham entre 9 e 16 horas. Nenhuma ONG assinalou opções com mais de 24 horas de trabalho por semana. Neste ano de 2019 a quantidade de voluntários recrutados pelas organizações foi de 14,3% zero voluntários, 57,1% de 1 a 5 voluntários, 14,3% de 6 a 10 voluntários, 7,1% de 11 a 15 voluntários e 7,1% mais do que 15 voluntários recrutados.

Foi observado que a quantidade de funcionários remunerados trabalhando nas ONGs, em sua maioria, é zero (64,3%) e a quantidade atual de voluntários, em sua maioria, é de 1 a 7 voluntários (35,7%). Esses valores podem ser observados pela Figura 3.

Figura 3: Distribuição do número de ONGs por quantidade de colaboradores.



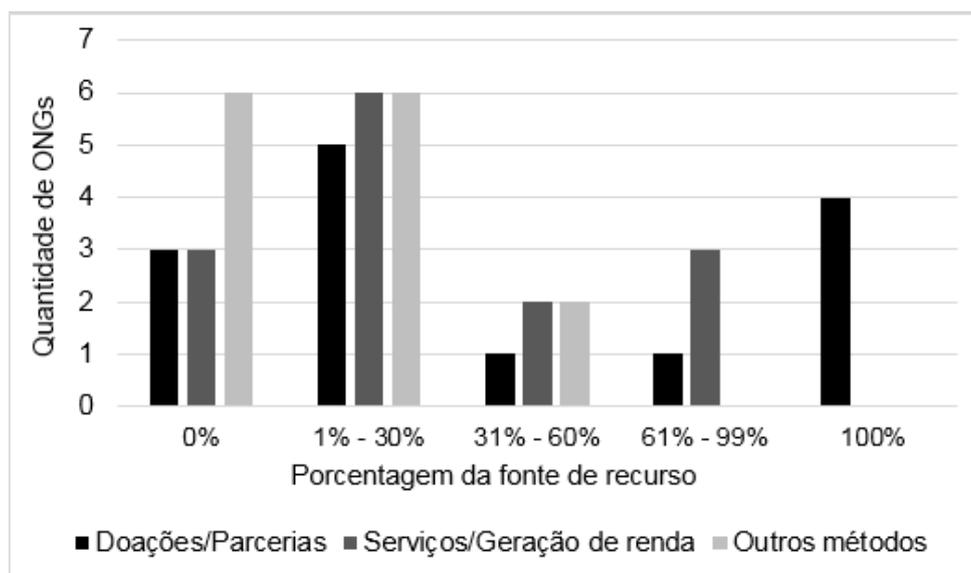
Fonte: DO AUTOR, 2019.

Pela Figura 3 é possível observar que a maioria das ONGs (9 das 14) não têm funcionários remunerados, sendo os voluntários a maior parte dos colaboradores dessas organizações. Apenas 1 ONG não tem nenhum voluntário. De acordo com Bussel e Forbes (2002) apud Cavalcante (2013), o altruísmo é um comportamento que está presente nas atividades voluntárias e que há evidências empíricas quanto a isso, contudo, autores como Cnaan e Goldberg-Glen afirmam que a motivação no trabalho voluntário é um conjunto de diversos valores, recebendo outras influências além do altruísmo, como objetivos sociais e interesses individuais. A ideologia altruísta e motivada que geralmente está presente na criação das ONGs, deve caminhar juntamente com uma gestão adequada, um controle financeiro satisfatório e com transparência das ações para que a organização consiga atingir seu máximo potencial, realizando seus objetivos e missões com eficácia (Domeneghetti, 2001).

A maioria das ONGs (71,4%) têm de 0 a 7 parceiros e apenas uma ONG possui mais do que 21 parceiros. Segundo Roesh (2002) apud VIDAL & Menezes (2004), devido à redução de financiamentos

internacionais às ONGs, foi necessário que essas organizações buscassem outras possibilidades para auxiliar no seu sustento, como atividades para geração de renda, parcerias com o setor privado, ou com o Estado. Observou-se nos dados coletados que a maioria das ONGs utilizam de doações/parcerias e prestação de serviços/geração de renda como as principais fontes de recursos, sendo também usadas como complemento uma da outra (Figura 4). Quatro das ONGs participantes recebem 100% de sua fonte de recurso com doações ou parcerias e nenhuma ONG recebe 100% da sua fonte de recurso como prestação de serviço/geração de renda ou pela utilização de outros métodos.

Figura 4: Distribuição da quantidade de ONGs por sua fonte de recurso em porcentagem.



Fonte: DO AUTOR, 2019.

O Brasil, país com Produto Interno Bruto (PIB) (soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país) de 1,869 trilhões *United States Dollar* (USD) (World Bank, 2018), não dispõe de doações para ONGs equivalentes ao que se esperaria de um país com um produto interno bruto como este, como por exemplo o Canadá, que tem o PIB próximo ao do Brasil, de 1,713 trilhão USD (World Bank, 2018) e implementa grande incentivo e realização de doações para ONGs. Fatores como as altas taxas de impostos são um dos causadores das doações reduzidas, porém, o principal motivo dos brasileiros não contribuírem, segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis) é falta de conhecimento ou confiança nas ONGs (Mansur, 2018).

As áreas de atuação das ONGs ambientais podem ser bem diversificadas, exercendo atividades fundamentais para a sociedade e para o meio ambiente através de diversas formas. As principais áreas de atuação das ONGs deste trabalho foram “educação ambiental” (92,8%), “bacias hidrográficas” (85,7%) e “desenvolvimento sustentável” (71,42%). As áreas menos atuantes foram “indígenas e quilombos” (7,1%) e “incêndios e queimadas” (14,2%). Os dados podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1: Principais áreas de atuação das ONGs e a sua respectiva porcentagem

Principais áreas de atuação	Nº ONGs	%
Áreas Protegidas	8	57,1
Indígenas e Quilombos	1	7,1
Saneamento (aterros sanitários, resíduos sólidos, reciclagem)	5	35,7
Bacias Hidrográficas	12	85,7
Bioenergia/Energias Renováveis	3	21,4
Biomass/Fitofisionomias/Vegetação	8	57,1
Incêndios e Queimadas	2	14,2
Desenvolvimento Sustentável	10	71,42
Fiscalização e denúncia de crimes ambientais de fábricas, usinas e indústrias em geral	4	28,57
Desmatamento	5	35,71
Ecoturismo	3	21,4
Agroecologia	5	35,7
Extensão Rural	2	14,2
Educação Ambiental	13	92,8
Fauna	5	35,7
Outras	4	28,57

Fonte: DO AUTOR, 2019.

4.2. Resultados grupo 2 – Estratégia e Cultura Organizacional

A cultura organizacional não é inerte, ela tende a mudar conforme o tempo por causa de variações ambientais e/ou culturais, permitindo que os gestores da organização possam desenvolver estrategicamente as melhores ações para se fazer em um determinado período e, assim, conquistar os melhores resultados (Lima et al, 2011). A tabela 2 apresenta as questões respondidas pelas ONGs ambientais de Minas Gerais relacionadas a estratégia e cultura organizacional e as porcentagens de suas respostas.

Tabela 2: Resultado das respostas da avaliação da estratégia e cultura organizacional das ONGs em %.

Nº	Questões	Respostas				
		ConT.	ConP.	Indiferente	DisP.	DisT.
1	A organização tem sua missão, valores e visão bem definidos.	85,7%	14,3%	-	-	-
2	Há um setor específico para a área de gestão de pessoas.	14,3%	21,4%	14,3%	21,4%	28,6%
3	Nos últimos 2 anos houveram mudanças significativas na estrutura organizacional e no modelo de gestão utilizado pela ONG.	28,6%	28,6%	21,4%	14,3%	7,1%

Fonte: DO AUTOR, 2019.

ConT. = Concordo totalmente.

ConP. = Concordo parcialmente.

DisP. = Discordo parcialmente.

DisT. = Discordo totalmente.

Tabela 2: Resultado das respostas da avaliação da estratégia e cultura organizacional das ONGs em %.

Nº	Questões	Respostas				
		Nunca	Rar.	AV.	Freq.	Sempre
4	As metas e objetivos são claros, bem definidos e com prazo determinado?	-	-	14,3%	64,3%	21,4%
5	Há planejamento de atividades/pesquisa/projetos a longo prazo?	-	-	35,7%	28,6%	35,7%
6	Mantém atividades de parceria com outras instituições?	-	-	21,4%	42,9%	35,7%
7	Há projetos para geração de renda?	14,3%	14,3%	21,4%	28,6%	21,4%
8	É feita a análise interna da organização com o objetivo de evidenciar suas forças e fraquezas, eficiência e eficácia?	7,1%	35,7%	28,6%	14,3%	14,3%
9	Há estratégia financeira como controle de despesas e/ou indicadores de receita e custos administrativos?	7,1%	14,3%	14,3%	28,6%	35,7%
10	Há investimento em tecnologias e inovação?	28,6%	21,4%	28,6%	14,3%	7,1%
11	Há monitoramento e criação de indicadores para avaliar os resultados?	14,3%	28,6%	21,4%	14,3%	21,4%
12	São realizados cursos, palestras, eventos, educação ambiental ou outras atividades relacionadas à melhoria da atuação da organização?	-	14,3%	35,7%	42,9%	7,1%

Fonte: DO AUTOR, 2019.

Rar. = Raramente.

AV. = As vezes.

Freq. = Frequentemente.

Foi observado que a missão, valores e visão nas organizações são em sua grande maioria bem definidas (85,7% concordam totalmente), resposta com maior valor dentre as questões sobre estratégia e cultura organizacional. Tachizawa (2002) sugere que a gestão das ONGs tenha sua missão e visão bem definidas, de longo prazo e coerentes com suas estratégias sociais para propiciar sua execução (apud Vidal & Menezes, 2004). Segundo os autores, os cinco componentes essenciais para a gestão das ONGs estão associados a estratégia financeira, gestão de pessoas e parcerias, tecnologia da informação, estrutura organizacional e indicadores de gestão. 64,3% são indiferentes, discordam parcialmente ou discordam totalmente sobre terem um setor específico para a área de gestão de pessoas, um número relativamente alto pois a gestão de pessoas é um segmento fundamental para a gestão de uma organização.

Um pouco mais da metade das organizações (57,2%) concordam totalmente ou parcialmente em ter ocorrido mudanças significativas na estrutura organizacional e no modelo de gestão utilizado nos últimos 2 anos, demonstrando desenvolvimento. 85,7% das organizações afirmam ter sempre, ou frequentemente as metas e objetivos claros, bem definidos e com prazo determinado. 64,3% têm sempre, ou frequentemente, planejamento de atividades/pesquisa/projetos a longo prazo. Todas as organizações mantêm atividades de parceria com outras instituições, o que difere é a frequência com que ocorrem.

A questão 7, sobre projetos para geração de renda recebeu respostas bem variadas, divergindo entre as opções, mas 50% indicou que há sempre, ou frequentemente projetos para geração de renda. Apenas 28,6% das organizações fazem sempre, ou frequentemente a análise interna da organização

com o objetivo de evidenciar suas forças e fraquezas, eficiência e eficácia, a maioria faz raramente essa análise (35,7%). 64,3% utilizam sempre ou frequentemente de estratégia financeira como controle de despesas e/ou indicadores de receita e custos administrativos. 50% das organizações afirmaram nunca ou raramente terem investimento em tecnologias e inovação.

A questão 11, sobre se há monitoramento e criação de indicadores para avaliar os resultados, recebeu respostas bem variadas, divergindo entre as opções, mas 42,9% indicou que não há nunca, ou há raramente monitoramento e avaliação dos resultados por indicadores. 50% das organizações realizam cursos, palestras, eventos, educação ambiental ou outras atividades relacionadas à melhoria da atuação da organização sempre ou frequentemente.

4.3. Resultados grupo 3 - Clima Organizacional

A tabela 3 apresenta as questões respondidas pelas ONGs ambientais de Minas Gerais relacionadas ao clima organizacional e as porcentagens de suas respostas.

Tabela 3: Resultado das respostas da avaliação do Clima Organizacional das ONGs em %.

Nº	Questões	Respostas				
		ConT.	ConP.	Indiferente	DisP.	DisT.
1	A administração da organização é flexível, tem uma estrutura dinâmica e diversidade multicultural.	42,9%	50%	7,1%	-	-
2	Os voluntários demonstram paixão no seu trabalho e na atuação da ONG.	50%	35,7%	14,3%	-	-

Fonte: DO AUTOR, 2019.

ConT. = Concordo totalmente.

ConP. = Concordo parcialmente.

DisP. = Discordo parcialmente.

DisT. = Discordo totalmente.

Tabela 3: Resultado das respostas da avaliação do Clima Organizacional das ONGs em %.

Nº	Questões	Respostas				
		Nunca	Rar.	AV.	Freq.	Sempre
3	Há aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos funcionários?	21,4%	21,4%	28,6%	28,6%	-
4	Há aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos voluntários?	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	-
5	É avaliado o desempenho, aprendizado e desenvolvimento dos profissionais?	28,6%	21,4%	14,3%	35,7%	-
6	Há indicadores que representam a satisfação dos beneficiários?	7,1%	28,6%	28,6%	28,6%	7,1%

7	Há indicadores que representam a satisfação dos funcionários e voluntários da organização?	7,1%	35,7%	7,1%	42,9%	7,1%
8	Há reconhecimento/recompensa dos funcionários e voluntários pelo atingimento de metas?	42,9%	14,3%	28,6%	7,1%	7,1%
9	O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam das sugestões?	-	-	21,4%	28,6%	50%
10	Os voluntários têm participação nas tomadas de decisões?	-	42,9%	-	42,9%	14,3%

Rar. = Raramente.

AV. = As vezes.

Freq. = Frequentemente.

Fonte: DO AUTOR, 2019.

Foi observado que 92,9% das organizações concordam totalmente ou parcialmente em ter a administração flexível, com estrutura dinâmica e diversidade multicultural. Em relação a afirmação sobre os voluntários demonstrarem paixão no seu trabalho e na atuação da ONG, 50% das organizações concordam totalmente com a afirmação sobre os voluntários demonstrarem paixão no seu trabalho e na atuação da ONG.

Nenhuma organização faz aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos funcionários sempre, 28,6% fazem frequentemente, 28,6% as vezes e 42,8% raramente ou nunca. Também nenhuma organização faz aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos voluntários sempre, 14,3% fazem frequentemente, 42,9% as vezes e 42,9 raramente ou nunca. Sobre desempenho, aprendizado e desenvolvimento dos profissionais também não teve nenhuma organização que faça essa avaliação sempre, 35,7% fazem frequentemente, 14,3% as vezes e 50% raramente ou nunca. A Gestão de Pessoas é uma área de atuação que precisa ser desenvolvida, muitas organizações não tem um setor específico para essa área e acabam cuidando somente de aspectos burocráticos (Ribeiro et al, 2016). Segundo os autores, questões como recrutamento e seleção, avaliações de desempenho e desenvolvimento, treinamento, indicadores de satisfação, reconhecimento/recompensa aos colaboradores, capacitação dos integrantes, entre outros, são variáveis importantes que precisam ser consideradas nas ONGs tendo em vista as características, individualidade e missão da organização. É uma área estratégica que proporciona ao desenvolvimento de cada integrante e também de toda a organização como um todo.

Sobre ter indicadores que representam a satisfação dos beneficiários, 7,1% responderam que nunca utiliza, 28,6% responderam raramente, 28,6% responderam as vezes, 28,6% responderam frequentemente e 7,1% responderam sempre. A respeito da existência de indicadores que representam a satisfação dos funcionários e voluntários da organização, a maioria das organizações (42,9%) responderam que há frequentemente, seguido de 35,7% das organizações, que responderam que há raramente. 42,9% das organizações afirmaram que nunca há reconhecimento/recompensa dos funcionários e voluntários pelo atingimento de metas. 50% das organizações afirmam que o seu modelo de gestão sempre dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam das

sugestões. Sobre a participação dos voluntários nas tomadas de decisões, 42,9% das ONGs responderam raramente, 42,9% responderam frequentemente e 14,3% responderam sempre.

4.4. Resultados grupo 4 – Questões Discursivas

A primeira questão discursiva “Sobre a atuação e gestão da ONG, quais são os pontos positivos e quais as maiores dificuldades?” das treze ONGs que responderam, dez citaram a dificuldade em obtenção de recursos como uma das maiores dificuldades. Outros motivos de dificuldades citados foram a falta de comprometimento e engajamento dos voluntários e membros, falta de credibilidade e conhecimento da população, serem vistos como inimigos, dificuldades com a gestão e dificuldade para aprovação de projetos. Os pontos positivos foram bem diversificados, citaram o sucesso na realização de ações, a autonomia de gestão, o engajamento e comprometimento da equipe, a influência nas políticas públicas do Estado, ser referência por conta de ações socioambientais, os projetos e atividades, transparência, gestão horizontal, seriedade e ética profissional.

A segunda questão discursiva “E quais são os pontos que você sugere para a melhoria da gestão e atuação da ONG para atingir os objetivos?”, as ONGs sugeriram que os pontos para a melhoria são: ter mais proximidade de contatos para formar parcerias, melhoria e implementação de projetos, investimentos para o desenvolvimento das ONGs, parcerias com universidades incentivando que os alunos dessas instituições façam estágio na ONG, investir na captação de recursos, fortalecimento da gestão, conseguir mantenedores, ter mais avaliações de desempenho, ter mais divulgação das organizações e suas ações e atividades. Os principais pontos, que foram citados mais vezes pelas organizações, foram para aperfeiçoar a obtenção de recursos e parceiros.

De acordo com Drucker (1997), as ONGs precisam ser valorizadas pela sua atuação na sociedade e pela sua contribuição nas mudanças socioambientais e também individuais, e parar de enxergar essas organizações pelo que elas não são. (apud Junior et al, 2009). Segundo os autores, a administração dessas organizações é uma grande dificuldade, pois por não visarem o lucro convencional e dependerem de doações e parcerias, as ONGs precisam ter a sua missão e atuação muito bem determinada, para que não tenham prejuízos financeiros e desperdício de esforços sem obter o retorno esperado. Segundo Roesch (2002), estudiosos afirmam que as práticas de gestão das ONGs devem se iniciar com os problemas dessas organizações e serem debatidos entre os diferentes interessados e beneficiários (apud Vidal & Menezes, 2004). Os autores também destacam que por causa da diferença de objetivos entre a gestão privada e a gestão social, a avaliação da gestão social é mais complexa, difícil e tem objetivos de longo prazo.

Além de ser essencial ter uma gestão eficiente e eficaz, é necessário incentivar o investimento e doações para as ONGs e estimular a formação de parcerias (com Universidades, outras ONGs, empresas, etc.) ajudando na obtenção de recursos, implementação de projetos e outras contribuições. Também é preciso a conscientização da população sobre a atuação e os benefícios das ações socioambientais dessas organizações.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa constatou que a estrutura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais apresenta grande heterogeneidade. Os principais fatores que apontam para falta de similaridade da estrutura de funcionamento das ONGs podem ser explicados pela utilização pouco frequente de

ferramentas de gestão organizacional, tais como aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação, análise interna da organização e indicadores de satisfação.

Aspectos como administração flexível, estrutura dinâmica e diversidade multicultural, voluntários engajados, modelo de gestão com abertura para sugestões, metas e objetivos claros, bem definidos, realização de atividades e a importância da participação de voluntariados, foram características frequentes em grande parte dessas ONGs. Foi observado, também, que o número médio de pessoas beneficiadas diretamente e indiretamente pelas 14 ONGs avaliadas é de 121.040 beneficiários, demonstrando o alcance e o impacto positivo que essas organizações trazem para a população. Os fatores de dificuldades que mais coincidem entre as ONGs é a dificuldade para a obtenção de recursos e formar parcerias, o que traz bastante insegurança na gestão das ONGs. Há necessidade de maiores estudos sobre a atuação e gestão das organizações não governamentais, para que se construa um modelo de gestão voltado para ONGs e para expandir os conhecimentos nessa área, ajudando as ONGs a exercerem sua atuação de maneira mais efetiva e eficaz. São muitos os desafios que essas organizações enfrentam e, apesar deles, estão sempre desenvolvendo projetos e ações que tem importância fundamental para a sociedade e ao meio ambiente. Quanto mais pesquisas nessa área, maior contribuição ao fortalecimento e progresso das ONGs.

Para que as ONGs ambientais progridam, conquistando os melhores resultados, além do ideal altruísta e motivação, é essencial ter uma gestão eficiente e organizada, com ferramentas fundamentais. É preciso a conscientização da população sobre a atuação e os benefícios das ações socioambientais dessas organizações e passar a valorizá-las, trazendo a sociedade para junto dos seus objetivos. E é necessário, também, incentivar o investimento e doações para as ONGs e estimular a formação de parcerias (com Universidades, outras ONGs, empresas, etc.) ajudando na obtenção de recursos, implementação de projetos e demais contribuições. São ações que podem fortalecer a identidade das ONGs e permite ampliar os investimentos por meio de doações e parcerias. Fazendo o bom uso do dinheiro público ao investir em ONGs ambientais capacitadas a crescerem e se fortalecerem ainda mais, será possível expandir e melhorar a defesa pela sociedade e pelo meio ambiente, trazendo mais qualidade de vida para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG. **Tudo o que você precisa saber antes de escrever sobre ongs**. 2018. Disponível em: <<https://abong.org.br/2018/08/29/tudo-que-voce-precisa-saber-antes-de-escrever-sobre-ongs/>> Acesso em: 14 ago. 2019.

CAVALCANTE, C. E. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. **Estudos do CEPE**, p. 161-182, 2013.

DELUIZ, N.; NOVICKI, V. Trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável: implicações para uma proposta de formação crítica. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 30, n. 2, p. 18-29, 2018.

DOMENEGHETTI, A. M. Voluntariado-gestão do trabalho. **Editora Esfera**, 2001.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Regiões de Planejamento**. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/geografia/regioes-de-planejamento>> Acesso em: 20 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Brasil: 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-assocacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>> Acesso em: 09 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades e Estados – Minas Gerais, área territorial**. Brasil: 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/>> Acesso em: 09 nov. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasil: 2019. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html?estado=31>> Acesso em: 09 nov. 2019.

JÚNIOR, M. D. A.; FARIA, M. V. C. M.; SILVEIRA, R. E. F. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. XXXIII encontro da ANPAD**. São Paulo, v. 19, p. 23, 2009.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. 239 p. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LIMA, L. de.; SILVA, L. E. P. da.; HOROSTECKI, M. F. **Cultura Organizacional. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2011. 12 p.

MANSUR, A. **Quem Sustenta as ONGs? Exame**. 06/12/2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/ideias-renovaveis/quem-sustenta-as-ongs/>> Acesso em: 24 out. 2019.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

ONGSBRASIL. **Lista de ONGs de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.ongsbrasil.com.br/default.asp?Pag=1&Destino=Instituicoes&Estado=MG>> Acesso em: 14 ago. 2019.

RIBEIRO, A. R. B.; SILVA F. F.; SANTOS J. K. R de. S. FERNANDES, L. M. A.; MEIRELES, Y. S. **Panorama da gestão de pessoas no terceiro setor: um estudo sobre uma organização não governamental pernambucana. VEREDAS - Revista Eletrônica de Ciências**. v. 9, n. 3, 2016.

RODRIGUES, J. S. **Análise da gestão institucional e da atuação de organizações não governamentais**. 2008. 107 p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

SISTEMA DE CADASTRO ESTADUAL DE ENTIDADES AMBIENTALISTAS - SICEEA. **Entidades Ambientalistas**. Brasil: 2019. Disponível em: <http://sistemas.meioambiente.mg.gov.br/ceea/visualizar_entidade.aspx> Acesso em: 26 ago. 2019.

TEIXEIRA, M. L. M. **Gestão de ONGs de pequeno e médio porte**. 2006. 151 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VIDAL F. A. B.; MENEZES M. I. C. B. de. **Gestão de ONGs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. Revista Alcance**, v. 11, n. 3, p. 403-422, 2004.

WORLD BANK. **GDP (current US\$) – Brazil**. 2018. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/brazil>> Acesso em: 18 nov. 2019.

WORLD BANK. **GDP (current US\$) – Canada**. 2018. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/canada>> Acesso em: 18 nov. 2019.