



**FLÁVIA PIRES DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ONG'S  
AMBIENTAIS DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG**

**2019**

**FLÁVIA PIRES DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ONG'S  
AMBIENTAIS DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Florestal para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Luís Antônio Coimbra Borges

Orientador

**LAVRAS – MG**

**2019**

**FLÁVIA PIRES DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ONG'S  
AMBIENTAIS DE MINAS GERAIS**

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF  
ENVIRONMENTAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN  
THE MINAS GERAIS STATE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Florestal para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 28 de Novembro de 2019.

Prof. Dr. Luís Antônio Coimbra Borges UFLA

MSc. Ricardo Tayarol Marques UFLA

MSc. Vanessa Cabral Costa de Barros UFLA

**LAVRAS – MG**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim. Por todo amor e incentivo e por serem a minha base nos momentos mais difíceis.

Às Repúblicas CaiPiradas e DoceDeleite, pelo aprendizado, convivência, amizade e por serem minha segunda família.

Ao meu namorado, por todo amor, atenção, apoio e o bem que faz na minha vida.

Aos meus grandes amigos de Lavras, por todo companheirismo, apoio e por deixar a vida mais leve.

A toda minha família, pelo suporte e carinho de longa data.

Aos meus amigos de longe que sempre se mantiveram próximos, pela cumplicidade inalterável, força e carinho.

Ao meu orientador, Totonho, pela atenção, incentivo, direcionamentos e conselhos.

Às ONGs que colaboraram com esta pesquisa e ajudaram decisivamente na produção deste trabalho e a viabilizar este estudo.

A Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

A banca, por contribuir para a qualidade deste trabalho.

Aos colegas de engenharia florestal, por toda contribuição, estudos e convivência.

**Muito obrigada!**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como é a estrutura organizacional das Organizações Não Governamentais (ONGs) ambientais de Minas Gerais, por meio da avaliação das respostas dos seus integrantes sobre características destas organizações, visando, assim, identificar o nível de gestão em que as ONGs se encontram, discutir melhorias que possam auxiliar o progresso e fortalecimento de suas ações e enriquecer os estudos sobre a gestão de ONGs ambientais no Brasil. Foi elaborado um questionário às organizações para coletar os dados e informações das ONGs. O questionário e as respectivas respostas foram compilados e divididos em quatro grupos, sendo o primeiro grupo (G1) referente a informações gerais, o segundo grupo (G2) relacionado a estratégia e cultura organizacional, o terceiro grupo (G3) relacionado ao clima organizacional e o quarto grupo (G4) para as duas questões discursivas. Os resultados obtidos pelo questionário mostram uma heterogeneidade predominante no modo como essas ONGs atuam, porém existem alguns aspectos em comum como a grande importância da participação de voluntários, administração flexível, estrutura dinâmica e diversidade multicultural, dificuldade para a obtenção de recursos e formar parcerias. Conclui-se que para que as ONGs ambientais exerçam sua atuação de maneira mais efetiva e eficaz, conquistando os melhores resultados, além do ideal altruísta e motivação, é essencial ter uma gestão eficiente e organizada. Há necessidade de mais estudos sobre a atuação e gestão das ONGs, para que se construa um modelo de gestão voltado para essas organizações. É preciso a conscientização da população sobre a atuação e os benefícios das ações socioambientais dessas organizações e passar a valorizá-las. E é necessário, também, incentivar o investimento e doações para as ONGs e estimular a formação de parcerias para ajudar na obtenção de recursos, implementação de projetos e outras contribuições.

**Palavras Chave:** OSC. Gestão. Socioambiental. Atuação.

## ABSTRACT

This work aims to analyze how is the organizational structure of environmental non-governmental (NGOs) organizations in the state of Minas Gerais, Brazil. Through the evaluation of their members' responses, identify the management level in which the NGOs are and discuss improvements that may help the progress and strength of their performance and enrich studies about the management of environmental NGOs in Brazil. A questionnaire was prepared to collect data and information from the organizations. The questionnaire and its answers were compiled and divided into four groups, the first group (G1) related to general information, the second group (G2) related to strategy and organizational culture, the third group (G3) related to organizational climate and the fourth group (G4) for the two discursive questions. The results obtained by the questionnaire show a predominant heterogeneity in the way these NGOs operate, but there are some aspects in common such as the great importance of volunteer participation, flexible administration, dynamic structure and multicultural diversity, difficulty in obtaining resources and forming partnerships. In conclusion, for environmental NGOs to perform their activities more effectively and achieve the best results, in addition to the altruism ideal and motivation, it is essential to have an efficient and organized management. Further studies on the performance and management of NGOs are required to develop a management model for these organizations. The population needs to be aware of the performance and benefits of the social and environmental actions of these organizations and start to value them. It is also necessary to encourage investment and donations to NGOs and promote partnerships to help fund raising, project implementation and other contributions.

**Key words:** Civil Society Organization. Environmental Management. Socioenvironmental. Performance.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 8  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 9  |
| 3 METODOLOGIA.....  | 11 |
| Área de estudo .....  | 11 |
| Coleta de dados .....   | 12 |
| Análise dos dados .....   | 13 |
| 4 RESULTADOS .....  | 15 |
| 4.1 Resultados grupo 1 (G1) - informações gerais .....                  | 15 |
| 4.2 Resultados grupo 2 (G2) - estratégia e cultura organizacional ..... | 20 |
| 4.3 Resultados grupo 3 (G3) - clima organizacional .....                | 23 |
| 4.4 Resultados grupo 4 (G4) - questões discursivas .....                | 25 |
| 5 CONCLUSÃO.....  | 27 |
| REFERÊNCIAS .....   | 28 |

## 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, precisa estar sob a forma de 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, na atualidade brasileira, a atuação destas organizações está sendo alvo de fortes críticas (RODRIGUES, 2008).

Devido a problemas como os impactos ao meio ambiente causados pelas ações humanas, falta de fiscalização e leis mais severas para questões ambientais, 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). Houve uma redução no número de organizações não governamentais no Brasil no período de 2010 a 2016, porém, apesar da diminuição do número de ONGs, houve aumento da quantidade de pessoas que trabalham nessas entidades (AGENCIA IBGE NOTÍCIAS, 2019).

Existem 1689 unidades locais das FASFIL que atuam na área de Meio Ambiente e Proteção Ambiental espalhadas pelo Brasil (IBGE, 2016). O Sudeste é o estado que 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, desta forma, contribuir com novas informações e enriquecer os estudos sobre a gestão de ONGs ambientais no Brasil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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 através de 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 OSC pode solicitar ao Ministério da Justiça seu reconhecimento como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A OSCIP é um título, uma qualificação jurídica atribuída a diversos tipos de entidades do terceiro setor, recebendo

reconhecimento legal e atuando como facilitador de parcerias e convênios com o governo e órgãos públicos (SEBRAE, 2019).

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.

Para que as ONGs exerçam sua atuação de maneira mais efetiva e eficaz, conquistando os melhores resultados, uma gestão eficiente é ferramenta fundamental. A gestão organizacional é a administração de uma organização através de estratégias adotadas para guiar a equipe e os processos com o propósito de alcançar seus objetivos e metas, 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).

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. 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).

Segundo Tenório (1999), no processo administrativo dessas organizações, não se deve atentar apenas pela sobrevivência organizacional, mas focar principalmente na melhor eficácia e eficiência das suas ações (apud JUNIOR et al., 2009). 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 METODOLOGIA**

#### **Área de Estudo**

O estado de Minas Gerais está localizado na região sudeste do Brasil, possui área territorial de 586.521,121 km<sup>2</sup> (IBGE, 2018), população estimada de 21.168.791 pessoas (IBGE, 2019), sua capital é Belo Horizonte 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).

## Coleta de Dados

As informações sobre as ONGs não estão organizadas e estruturadas em uma única fonte de informação, 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 Ambientistas (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 ambientais de Minas Gerais foi elaborado um questionário e enviado via e-mail (ou outras plataformas, quando o e-mail não era disponível) às organizações que se dispuseram a ajudar nesta pesquisa. O questionário continha inicialmente uma explicação com os objetivos da pesquisa, quais os benefícios para a organização e como seria o uso dos dados. Após breve apresentação haviam campos para preencher informações referentes a ONG (TABELA 1) e 7 perguntas referentes a dados gerais (TABELA 2). Posteriormente o questionário com 27 perguntas e afirmativas (TABELA 3) 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) (TABELA 3) 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.

Tabela 1 – Quadro com os campos para coletar informações sobre a ONG no início do questionário.

| <b>INFORMAÇÕES SOBRE A ONG</b> |
|--------------------------------|
| Nome da ONG.                   |
| Cidade onde a ONG reside.      |
| Nome do respondente.           |
| Cargo do respondente.          |

Fonte: Do autor (2019).

Tabela 2 – Quadro com as sete perguntas feitas para coletar dados gerais da ONG.

| <b>PERGUNTAS DADOS GERAIS</b>   |
|---|
| 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).

Tabela 3 – Quadro com o questionário das 29 perguntas/afirmativas. (Continua)

| Nº | QUESTIONÁRIO  |
|----|---|
| 1  | A organização tem sua missão, valores e visão bem definidos.  |
| 2  | As metas e objetivos são claros, bem definidos e com prazo determinado?                             |
| 3  | Há planejamento de atividades/pesquisa/projetos a longo prazo?                                      |
| 4  | Mantêm atividades de parceria com outras instituições?<br>(Convênios/parcerias/fóruns/redes/outros) |
| 5  | Doações/Parcerias como fonte de recurso para a ONG é equivalente a:                                 |
| 6  | Prestação de serviços/Geração de renda como fonte de recurso para a ONG é equivalente a:            |
| 7  | Utilização de outros métodos como fonte de recurso para a ONG.                                      |
| 8  | Há projetos para geração de receita?  |
| 9  | A administração da organização é flexível, tem uma estrutura dinâmica e diversidade multicultural.  |
| 10 | Há aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos funcionários?              |
| 11 | Há aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos voluntários?               |
| 12 | É avaliado o desempenho, aprendizado e desenvolvimento dos profissionais?                           |
| 13 | Há um setor específico para área de gestão de pessoas.  |
| 14 | Há indicadores que representam a satisfação dos beneficiários?                                      |

Tabela 3 – Quadro com o questionário das 29 perguntas/afirmativas. (Conclusão)

| Nº | QUESTIONÁRIO  |
|----|---|
| 15 | Há indicadores que representam a satisfação dos funcionários e voluntários da organização?  |
| 16 | É feita a análise interna da organização com o objetivo de evidenciar as suas forças e fraquezas, eficiência e eficácia?              |
| 17 | Há estratégia financeira como controle de despesas e/ou indicadores de receita e custos administrativos?                              |
| 18 | Há investimento em tecnologias e inovação?  |
| 19 | Há monitoramento e criação de indicadores para avaliar os resultados?   |
| 20 | Há reconhecimento/recompensa dos funcionários e voluntários pelo atingimento de metas?  |
| 21 | Nos últimos 2 anos houveram mudanças significativas na estrutura organizacional e no modelo de gestão utilizado pela ONG.             |
| 22 | Qual a média de horas que os voluntários trabalham por semana?  |
| 23 | Quantos voluntários recrutou esse ano?  |
| 24 | Os voluntários demonstram paixão no seu trabalho e na atuação da ONG.   |
| 25 | O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?                                    |
| 26 | Os voluntários tem participação nas tomadas de decisões?  |
| 27 | São realizados cursos, palestras, eventos, educação ambiental ou outras atividades relacionadas à melhoria da atuação da organização? |
| 28 | Sobre a atuação e gestão da ONG, quais são os pontos positivos e quais as maiores dificuldades?                                       |
| 29 | E quais são os pontos que você sugere para a melhoria da gestão e atuação da ONG para atingir os objetivos?                           |

Fonte: Do autor (2019).

### Análise dos Dados

O questionário e as respectivas respostas foram compilados e divididos em quatro grupos, sendo o primeiro grupo (G1) referente a informações gerais, o segundo grupo (G2) relacionado a estratégia e cultura organizacional, o terceiro grupo (G3) relacionado ao clima organizacional e o quarto grupo (G4) para as duas questões discursivas. Os resultados foram

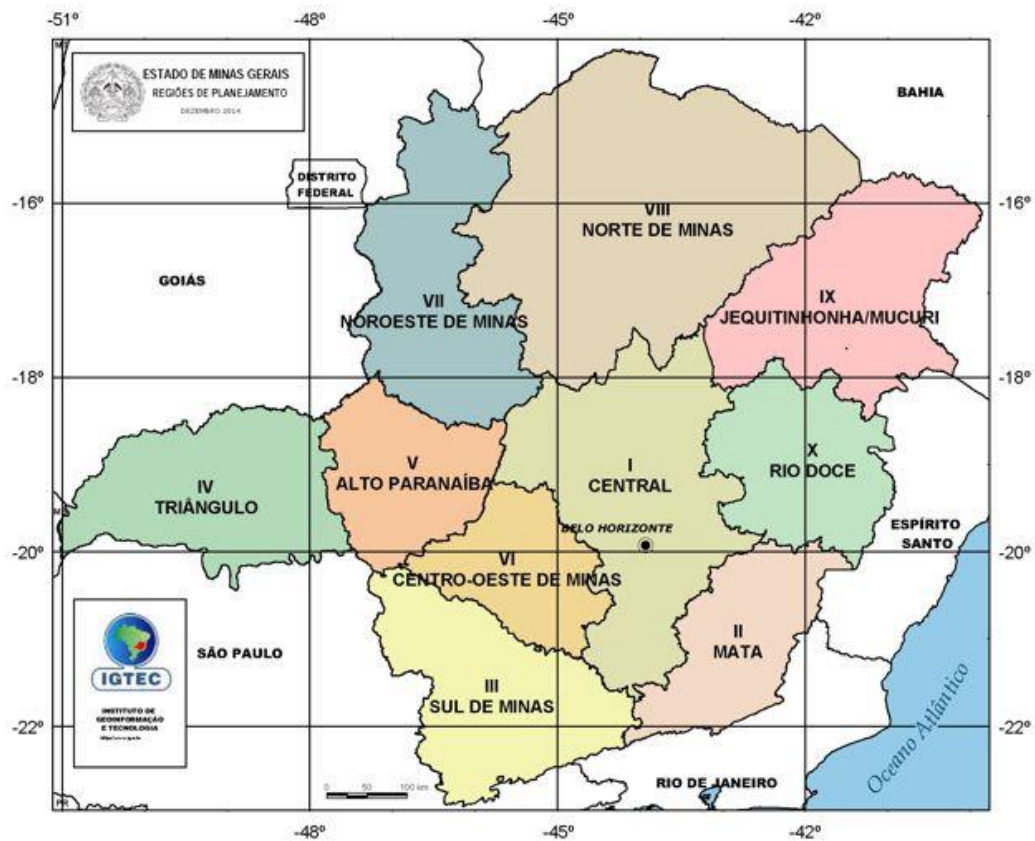
estruturados em tabelas e gráficos por meio das porcentagens das respostas obtidas no questionário. As análises foram realizadas pelo método descritivo analítico visando identificar o nível de gestão em que as ONGs se encontram e discutir melhorias que possam auxiliar o progresso e fortalecimento de suas ações.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Resultados grupo 1 (G1) – 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.

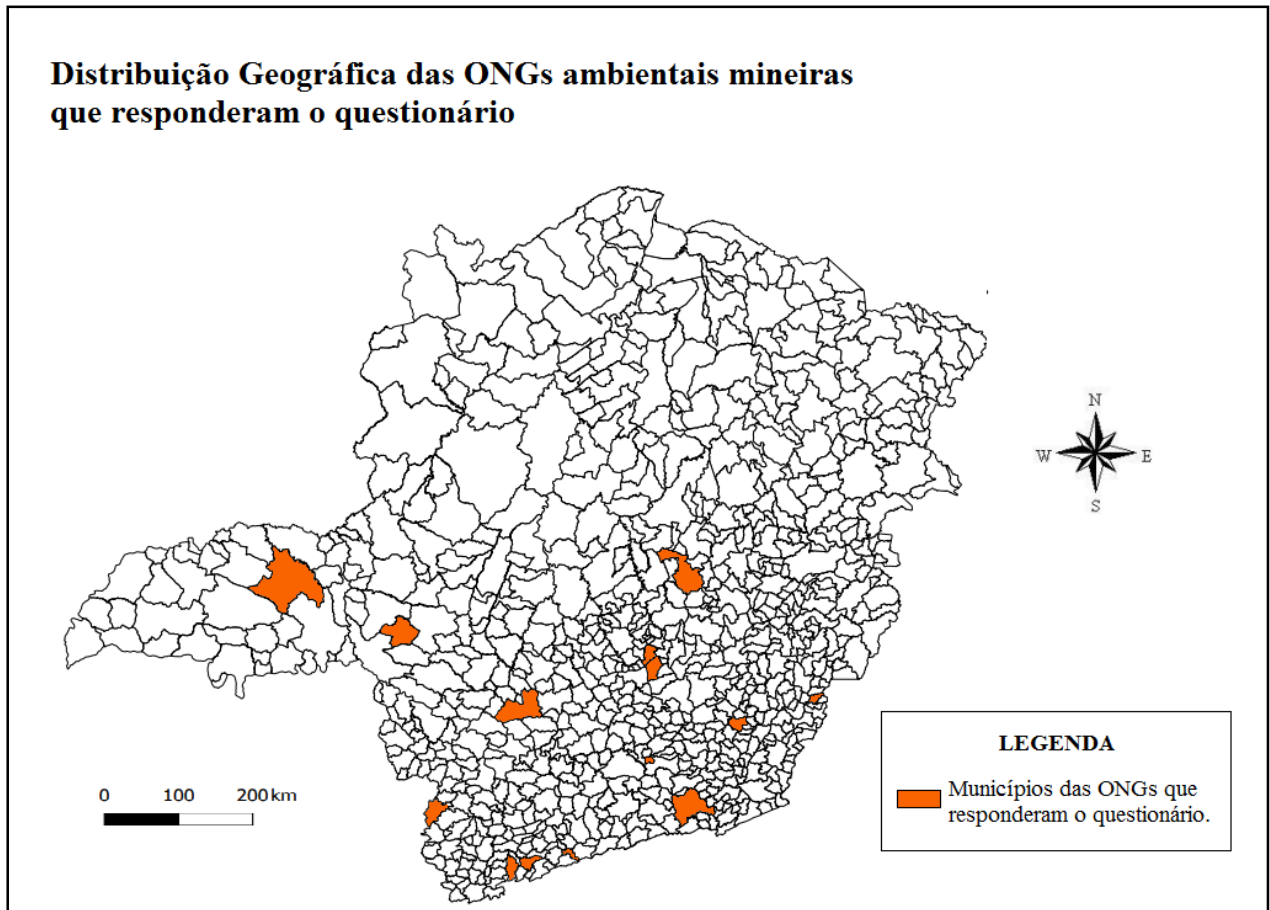


Fonte: Governo do Estado de Minas Gerais (2019).

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).

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%).

O número médio de pessoas diretamente beneficiadas pela atuação das 14 ONGs é de 2.392 beneficiados. 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 beneficiados. 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.

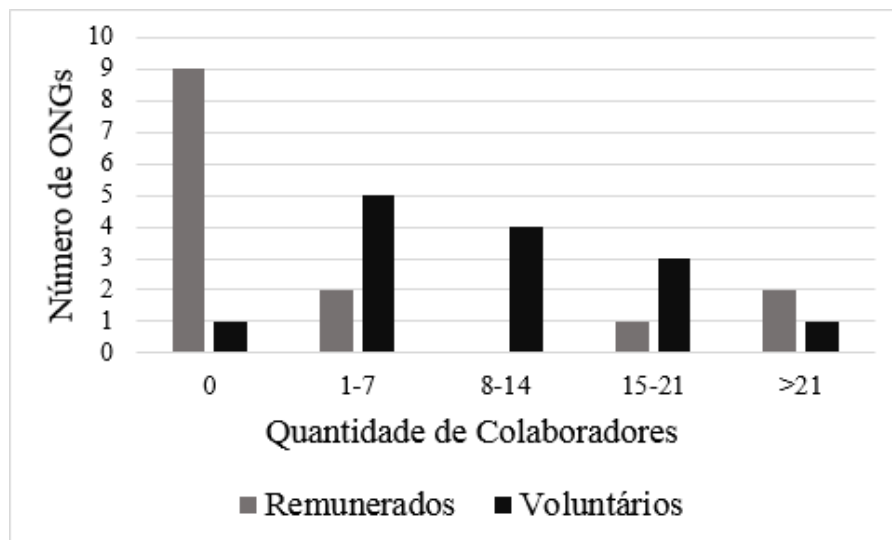


Os valores de zero beneficiados foram obtidos por uma mesma organização, da qual só prestam serviço mediante demanda.

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%), de 1 a 7 funcionários remunerados corresponde a 14,3%, de 8 a 14 funcionários corresponde a 0%, de 15 a 21 funcionários corresponde a 7,1% e mais do que 21 funcionários corresponde a 14,3%. A quantidade atual de voluntários foi de 7,1% com zero voluntários, 35,7% com 1 a 7 voluntários, 28,6% com 8 a 14 voluntários, 21,4% com 15 a 21 voluntários e 7,1% com mais de 21 voluntários. 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. Existem muitos estudos sobre o que leva às pessoas a realizarem trabalhos voluntários, de acordo com Bussel e Forbes (2002), 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 (apud CAVALCANTE, 2013).

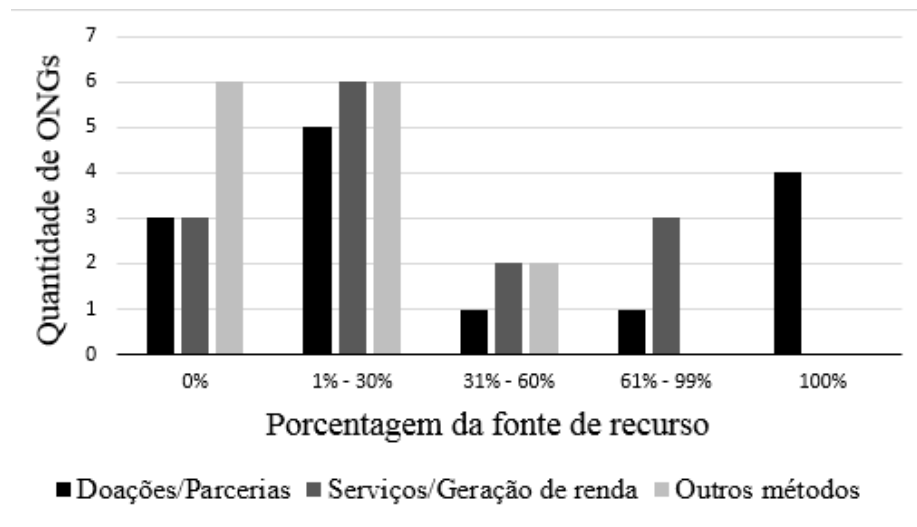
A ideologia altruísta e motivada que geralmente está presente na criação das ONGs, deve caminhar juntamente com uma gestão adequada, um controle financeiro satisfatório e com transparência das ações para que a organização consiga atingir seu máximo potencial, realizando seus objetivos e missões com eficácia (DOMENEGHETTI, 2001). A autora evidencia a importância e necessidade dos voluntários para enfrentar os desafios da atualidade que o Estado e a sociedade não conseguem solucionar, como problemas causados pelo crescimento da exclusão social junto ao avanço da tecnologia.

O número atual de parceiros das organizações foi zero em cinco ONGs (35,7%), de 1 a 7 parceiros em cinco ONGs (35,7%), de 8 a 14 parceiros em duas ONGs (14,3%), de 15 a 21 parceiros em uma ONG (7,1%) e mais do que 21 parceiros em uma ONG (7,1%). A maioria das ONGs (71,4%) têm de 0 a 7 parceiros, apenas uma ONG possui mais do que 21 parceiros.

Segundo Roesh (2002) 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. (apud VIDAL; MENEZES, 2004).

Observou-se nos dados coletados para este trabalho 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. 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. Os dados podem ser observados pela Figura 4.

Figura 4 – Distribuição da quantidade de ONGs por sua fonte de recurso (Doações/Parcerias, Serviços/Geração de renda ou Outros Métodos) 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%), “incêndios e queimadas” (14,2%), “bioenergia/energias renováveis” (21,4%) e “ecoturismo” (21,4%). Os dados podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Quadro das principais áreas de atuação das ONGs e a sua 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 (G2) – 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).

As tabelas 5 e 6 apresentam as questões respondidas pelas ONGs ambientais de Minas Gerais relacionadas a estratégia e cultura organizacional e as porcentagens de suas respostas.

Tabela 5 - Resultado das respostas da avaliação da estratégia e cultura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens.

| Nº | QUESTÕES  | RESPOSTAS |       |       |       |       |
|----|---|-----------|-------|-------|-------|-------|
|    |   | ConT.     | ConP. | Ind.  | 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.

**Ind.** = Indiferente.

**DisP.** = Discordo parcialmente.

**DisT.** = Discordo totalmente.

Tabela 6 - Resultado das respostas da avaliação da estratégia e cultura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens. (Continua)

| 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%  |

Tabela 6 - Resultado das respostas da avaliação da estratégia e cultura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens. (Conclusão)

| Nº | QUESTÕES  | RESPOSTAS |       |       |       |        |
|----|---|-----------|-------|-------|-------|--------|
|    |   | Nunca     | Rar.  | AV.   | Freq. | Sempre |
| 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. 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.

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 associado a estratégia financeira, gestão de pessoas e parcerias, tecnologia da informação, estrutura organizacional e indicadores de gestão.

Um pouco mais da metade das organizações (57,2%) concordam totalmente ou parcialmente em terem acontecido 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 (G3) - clima organizacional

As tabelas 7 e 8 apresentam as questões respondidas pelas ONGs ambientais de Minas Gerais relacionadas ao clima organizacional e as porcentagens de suas respostas.

Tabela 7 - Resultado das respostas da avaliação do Clima Organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens.

| Nº | QUESTÕES   | RESPOSTAS |       |       |       |       |
|----|--|-----------|-------|-------|-------|-------|
|    |  | ConT.     | ConP. | Ind.  | 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).

Tabela 8 - Resultado das respostas da avaliação do Clima Organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens. (Continua)

| 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%   |

Tabela 8 - Resultado das respostas da avaliação do Clima Organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais em porcentagens. (Conclusão)

| Nº | QUESTÕES   | RESPOSTAS |       |       |       |        |
|----|--|-----------|-------|-------|-------|--------|
|    |  | Nunca     | Rar.  | AV.   | Freq. | Sempre |
| 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%  |

Fonte: Do autor (2019).

**ConT.** = Concordo totalmente.

**ConP.** = Concordo parcialmente.

**Ind.** = Indiferente.

**DisP.** = Discordo parcialmente.

**DisT.** = Discordo totalmente.

**Rar.** = Raramente.

**AV.** = As vezes.

**Freq.** = Frequentemente.

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 o desenvolvimento de cada integrante e também de toda a organização como um todo.

As respostas para a questão 6, sobre indicadores que representam a satisfação dos beneficiários foram bem divergentes, 7,1% responderam que nunca, 28,6% responderam raramente, 28,6% responderam as vezes, 28,6% responderam frequentemente e 7,1% responderam sempre. A pergunta 7, sobre a 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. A questão 10, sobre se os voluntários têm participação nas tomadas de decisões, 42,9% das organizações responderam que raramente, 42,9% responderam que frequentemente e 14,3% responderam que sempre.

#### **4.4 Resultados grupo 4 (G4) – questões discursivas**

A primeira questão discursiva (pergunta número 28) “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 (gestão de pessoas, implementação de

novos projetos, manter o corpo técnico da instituição, entre outros) 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, estrutura organizacional bem definida, transparência, gestão horizontal, seriedade e ética profissional.

A segunda questão discursiva (pergunta número 29) “E quais são os pontos que você sugere para a melhoria da gestão e atuação da ONG para atingir os objetivos?” citaram que os pontos para a melhoria da gestão e atuação sugeridos foram, 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

O presente estudo demonstra por meio da análise das respostas dos integrantes das ONGs, as características da estrutura organizacional e o nível de gestão em que as ONGs ambientais de Minas Gerais se encontram, evidenciando sua diversidade e complexidade e que não existe um padrão específico de gestão dessas organizações.

Esta pesquisa constata que a estrutura organizacional das ONGs ambientais de Minas Gerais apresenta muitos aspectos similares, contudo, também possui diversos aspectos que divergem. Os resultados obtidos pelo questionário mostram uma heterogeneidade predominante na estrutura organizacional dessas ONGs. Foi possível observar também que muitas ONGs não costumam utilizar com frequência ferramentas de gestão organizacional como aplicação de planos de treinamento, desenvolvimento e capacitação, análise interna da organização, indicadores de satisfação, entre outras citadas no questionário.

Contudo, aspectos como administração flexível, estrutura dinâmica e diversidade multicultural, voluntários demonstrando paixão no trabalho, modelo de gestão com abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam das sugestões, metas e objetivos claros, bem definidos, realização de atividades e grande importância da participação de voluntariados, foram características frequentes em grande parte dessas ONGs. Os resultados que mais coincidem entre as ONGs é a dificuldade para a obtenção de recursos e formar parcerias.

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. 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.

Conclui-se que para que as ONGs ambientais exerçam sua atuação de maneira mais efetiva e eficaz, conquistando os melhores resultados, além do ideal altruísta e motivação, é essencial ter uma gestão eficiente e organizada. É preciso a conscientização da população sobre a atuação e os benefícios das ações socioambientais dessas organizações e passar a valorizá-las. 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 outras contribuições. Fazendo o bom uso do dinheiro público ao investir em ONGs ambientais capacitadas a crescerem e se fortalecerem ainda mais, será possível defender ainda mais a sociedade e o meio ambiente.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **FASFIL 2016: número de entidades sem fins lucrativos cai 14% em relação a 2013.** 05/04/2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24162-fasfil-2016-numero-de-entidades-sem-fins-lucrativos-cai-14-em-relacao-a-2013>> Acesso em 24 out. 2019.

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-associacoes-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 BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades e Estados – Minas Gerais, população estimada.** Brasil: 2019. 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://mapaosoc.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.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Entenda o que são OSCIPS e como elas funcionam**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de->

interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 10 set. 2019.

SISTEMA DE CADASTRO ESTADUAL DE ENTIDADES AMBIENTALISTAS - SICEEA. **Entidades Ambientistas.** Brasil: 2019. Disponível em: <[http://sistemas.meioambiente.mg.gov.br/ceea/visualizar\\_entidade.aspx](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. 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.