



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**MÔNICA MENEZES COUTINHO**

**ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO E DA ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL:  
Um olhar sobre organizações não governamentais**

SALVADOR  
2006

**MÔNICA MENEZES COUTINHO**

**ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO E DA ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL:  
Um olhar sobre organizações não governamentais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**ORIENTADOR: PROFESSOR DR. HERMES TEIXEIRA DE MELO**

SALVADOR  
2006

C871e Coutinho, Mônica Menezes.

Estudo do modelo de gestão e da estrutura organizacional: um olhar sobre organizações não governamentais / Mônica Menezes Coutinho. Salvador, 2006.

99 f.: il.

Orientador: Professor Dr. Hermes Melo  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS, 2006.

1. Administração estratégica. 2. Organizações não-governamentais. 3. Terceiro setor. 4. Estrutura organizacional. I. Universidade Salvador – UNIFACS. II. Título.

CDD – 658.4012

**MÔNICA MENEZES COUTINHO**

**ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO E DA ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL:  
Um olhar sobre organizações não governamentais**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS.

Salvador, 22 de maio de 2006

---

**HERMES TEIXEIRA DE MELO – Orientador**

Doutor em Educação

The Pennsylvania State University, P.S.U., Estados Unidos.

---

**EDIVALDO MACHADO BOAVENTURA**

Phd em Educação

The Pennsylvania State University, P.S.U., Estados Unidos.

---

**MAMADU LAMARANA BARI**

Doutor em Economia Aplicada

Universidade Federal de Viçosa - UFV

A

Minha família que não permitiu que eu fraquejasse diante da caminhada solitária e difícil, aos meus filhos Ciro e Lara pela compreensão da ausência e a pessoa mais importante que já conheci na minha vida, minha queridíssima mãe, que apesar de não fazer mais parte do meu convívio carnal, me enviou muita força e perseverança.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação é fruto de muitos questionamentos, a começar pelo tema, um assunto, relativamente, novo e ao mesmo tempo objeto de estudos na área acadêmica e no mercado.

Depois de um trabalho árduo, fruto de análises, pesquisas bibliográficas e visitas técnicas, chega-se a uma proposta inicial de estudo.

Para a realização desta etapa contei com a solidariedade e com o estímulo de muitos amigos e familiares. Alguns dos quais, sinto-me honrada em nomear.

À DEUS por ter me norteado nos momentos de dor e sofrimento.

Ao meu orientador, Professor Hermes Melo, por sua orientação firme e estimulante, presença decisiva para finalização do meu trabalho, sou muitíssimo grata.

Aos professores do mestrado que compartilharam comigo nesta caminhada significativa da minha vida, especialmente ao Professor Edivaldo Boaventura pela representatividade acadêmica e social, você é um agente de transformação humana – um educador.

Quero registrar a minha admiração e estima ao Professor Mamadu Bari pelo seu profissionalismo e humanidade.

A presença amiga e compreensiva de meu marido Uiratan que nós momentos difíceis não me deixou desanimar.

Aos meus filhos Ciro e Lara pelo convívio caloroso, carinhosos e sempre tão tolerantes.

As minhas irmãs Norma, Maria e Margarida Coutinho de quem recebi estímulos e apoio constante.

O Tempo também é um fator muito importante a considerar. Se, por exemplo, você tiver um bom plano mas ainda não tiver chegado o tempo de sua concretização, o trabalho não correrá da maneira desejada. Isto não quer dizer que aquilo que você está pretendendo fazer esteja errado. É que simplesmente ainda não chegou o tempo.

Meishu Sama

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os modelos de Gestão e as estruturas organizacionais das ONGs pesquisadas, nomeadamente: Coordenadoria Ecumênica de Serviços, Instituto de Permacultura da Bahia e o Projeto Somar. Possibilitando um entendimento a cerca da sua dimensão empresarial. O estudo criou uma análise de modo a entender suas semelhanças e diferenças frente as estruturas organizacionais convencionais. Para tanto, o trabalho parte de uma abordagem histórica das instituições pesquisada, sua origem, características, gestão, competitividade mercadológica, profissionalização, tecnologia, treinamento, metodologia de trabalho, adoção de planejamento, estrutura organizacional, vínculo empregatício, diversificação do negócio e lucratividade. A metodologia utilizada constou de estudos de caso e de levantamento bibliográfico sobre o terceiro setor. Foram utilizados 12(doze) critérios fundamentais e a eles foram agregados indicadores que foram avaliados nesta pesquisa. Houve a atribuição de duas escalas: uma indicadora da frequência de ocorrência de cada indicador por critério, outra indicadora da percepção da importância de cada item. As ONGs pesquisadas apresentaram um gestão participativa, líderes desempenhando atividades com liberdade e responsabilidade, atuação no setor publico, privado e também no mercado internacional, profissionais com incentivo a cursos de capacitação e de pós-graduação, organizações dotadas da utilização de tecnologia e acesso a sistemas integrados e banco de dados, apresentando uma baixa rotatividade de pessoal. Não foi percebido grau de improvisação no gerenciamento. Identificou-se uma instituição preocupada com a profissionalização da gestão e com a rentabilidade de seus empreendimentos. Contrária a filosofia de dependência financeira para execução de seus serviços, constitui-se em uma empresa moderna, mobilizando-se à luz dos novos cenários da era da informação para construir caminhos e otimizar as condições de viabilização do seu modelo diferenciado nos campos educacionais, ambientais e empresariais, centrados na missão de educar seus funcionários com objetivo de desenvolver e potencializar seus talentos e estimular o desenvolvimento de lideranças em processos de mobilização cultural e social.

**Palavras-chave:** Organização não governamental – ONGs. Terceiro Setor. Gestão organizacional. Estrutura organizacional.



## ABSTRACT

This work has as objective analyzes the models of Administration and the structures organizations of researched ONG'S, namely: Ecumenical Coordination of Services, Institute of Permacultura of Bahia and the I Plan to Add. Making possible an understanding the about of his/her dimension business. The study it created a way analysis to understand their similarities and differences front the structures conventional organizations. For so much, the work part of a historical approach of the institutions researched, his/her origin, characteristics, administration, competitiveness, technology, training, work methodology, planning adoption, structures organizations, I link employment, diversification of the business and profitability. The used methodology consisted of case studies and of bibliographical rising on the third section. 12(doze were used) fundamental criteria and to them they were joined indicators that were appraised in this research. There was the attribution of two scales: an indicative of the frequency of occurrence of each indicator for criterion, other indicative of the perception of the importance of each item. Researched ONG'S presented an administration participation, leaders carrying out activities with freedom and responsibility, performance in the section publishes, private and also in the international market, professionals with incentive to training courses and of powder- graduation, organizations endowed with the technology use and access to integrated systems and database, presenting a low rotation of personal. It was not noticed improvise degree in the administration. He/she identified a concerned institution with the professionalization of the administration and with the profitability of their enterprises. Contrary the philosophy of financial dependence for execution of their services, is constituted in a modern company, being mobilized to the light of the new sceneries of the era of the information to build roads and to optimize the conditions of make possible of his/her model differentiated in the fields education, environmental and empresariais, center in the mission of educating their employees with objective of to develop and to potentiate their talents and to stimulate the development of leaderships in processes of cultural and social mobilization.

**Keywords:** Administration – NGO. Organizational management. Third sector. Organizational structures.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Abrangência das organizações do terceiro setor	32
Quadro 2 -	Influências da fonte de recursos sobre a liberdade estratégica	35
Quadro 3 -	Abordagens combinadas para o desenvolvimento da comunidade	37
Quadro 4 -	Tipos de Organização x Tipos de Produção	50
Quadro 5 -	Tipologia Organizacional x Ambiente	51

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
2	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	18
2.1	TERCEIRO SETOR COMO CONCEITO E COMO ORGANIZAÇÃO	18
2.2	TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL	32
2.3	GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	39
2.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	46
3	<b>METODOLOGIA</b>	62
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	79
5	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	87
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE	98