

Generación de recursos propios: reflexiones sobre los efectos de la estrategia de sustentabilidad de las organizaciones no gubernamentales.

João Tude.

Cita:

João Tude (2007). *Generación de recursos propios: reflexiones sobre los efectos de la estrategia de sustentabilidad de las organizaciones no gubernamentales. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/1684>

Efeitos da Geração de Recursos Próprios na Sustentabilidade de uma ONG brasileira

Resumo:

Muitas peculiaridades no Financiamento das ONGs brasileiras têm se acentuado ao longo dos anos, destacando-se as dificuldades de financiamento e grande dependência de recursos externos. As mudanças de prioridades dos financiadores, principalmente da cooperação internacional, deixa o cenário das ONGs neste sentido ainda pior, aumentando a competição por recursos e forçando tais organizações a adotarem, cada vez mais, novas estratégias para o seu financiamento. A geração de recursos próprios, por meio da produção e/ou comercialização de produtos e serviços, destaca-se como maneira acertada na busca da sustentabilidade organizacional, que passa a ser reduzida equivocadamente apenas à sua dimensão econômica. Neste trabalho, resgata-se o conceito integral de sustentabilidade em suas dimensões econômica, social e política, sendo ilustrado pela análise do caso vivenciado, por meio de observação participante, numa ONG em Salvador – Bahia, que atua com programas educacionais, culturais e de desenvolvimento comunitário numa região de baixo poder aquisitivo, com população de 5.500 habitantes. São feitas reflexões sobre o impacto da geração de recursos próprios quanto aos riscos de desvio da missão institucional, crise de identidade, conflitos de papéis, legitimidade e efetividade social.

Introdução

A década de 90 foi marcada por grandes mudanças para as ONGs. Após um processo de luta pela redemocratização do país, havendo uma institucionalização destas, acentuaram-se crises quanto a legitimidade, eficiência e sustentabilidade. Alguns dos principais fatores que corroboram para isso são: os desafios da profissionalização gerencial impostos pela lógica do chamado “terceiro setor”; a progressiva diminuição dos recursos internacionais destinados para as ONGs brasileiras; o significativo crescimento de ONGs e outros tipos de organizações da sociedade civil, acirrando cada vez mais a descabida concorrência por recursos; as exigências de parceiros e financiadores sobre a lógica mítica da “auto-sustentabilidade” das ONGs.

Neste contexto, cada vez mais se acentuam as pressões por estratégias inovadoras para mobilizar recursos incentivando-se, inclusive, a de geração de recursos próprios, como meio *sine qua non* para sobrevivência organizacional. Configura-se uma trama sócio-política e econômica complexa que, muito mais pode pôr em xeque a legitimidade e sustentabilidade

organizacional, na medida em que atinge diretamente a missão, os valores, os objetivos e a lógica de atuação das ONGs.

Assim, o presente trabalho irá procurar responder a seguinte questão: “quais são os efeitos que as estratégias de geração de recursos próprios têm na sustentabilidade de ONGs?”, objetivando fazer uma reflexão crítica sobre as ações geradoras de recursos e desmistificar o título que lhes é atribuída de estratégia certa na busca da tão sonhada sustentabilidade organizacional. O estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica sobre o tema e da análise do caso de uma ONG baiana, a partir da observação participante de um dos autores do texto.

Com vistas a aprofundar essa discussão, dividiu-se o trabalho em partes. Inicialmente, apresenta-se a ONG como uma organização com características peculiares e, na parte seguinte, mostra-se que estas características acabam também por determinar o modo como estas organizações se financiam e o difícil contexto de financiamento que enfrentam. Em seguida é esclarecido a origem, o conceito e dimensões da sustentabilidade e proposto um quadro de multidimensional de análise. Na parte seguinte, mostra-se o que vem a ser as estratégias de geração de recursos próprios e os efeitos destas segundo a percepção de diferentes autores. Por fim, faz-se uma análise do caso dos efeitos da geração de recursos na sustentabilidade de uma ONG de Salvador – Bahia.

1 ONG: um tipo de organização peculiar

Inicialmente, deve-se ressaltar que a expressão “organização não governamental”, cuja sigla “ONG” já virou palavra - ongue, não é definida em lei, nem nunca esteve presente no ordenamento jurídico brasileiro.

A expressão “Organização Não-Governamental” é originária do vocabulário das Nações Unidas. Possivelmente, o primeiro documento a utilizá-la foi a Resolução 288, do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) da ONU, no ano de 1950. Neste documento, ONG é uma “organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais”, abrangendo um conjunto variado e heterogêneo de organizações (MENESCAL, 1996, p.22).

Nas décadas seguintes, com o aumento do número de organizações civis internacionais e nacionais, a expressão foi utilizada então para referir-se às entidades ou agências de cooperação financeira, de projetos desenvolvimentistas e assistencialistas, ainda incluindo um grande espectro de organizações, logo a imprecisão do signo ONG foi se tornando evidente (TREVISOL, 1998, 2001).

Vakil (*apud* ROESCH, 2002) relata ter encontrado dezoito denominações diferentes para ONGs. Esta variedade, segundo ela, pode ser explicada por três motivos. O primeiro é devido à natureza multidimensional das ONGs, quanto aos tipos que inclui; o segundo é devido à natureza interdisciplinar da literatura que as abordam; o terceiro e último é devido à variedade dessas organizações, que nasceram em diferentes épocas e engajaram-se em diversas atividades e setores.

Landim (1998), por sua vez, explica a polissemia do termo ONG por este mover-se “num campo que se presta a várias apropriações ideológicas ou discursivas, possibilitando usos diversificados por diferentes atores – e, portanto, podendo constituir-se em objeto de polêmica e luta em torno desses usos”. Entretanto, esta autora ensina que este termo vem sendo utilizado predominantemente para designar um tipo de organização, com características peculiares, que vem se compondo no contexto brasileiro nas últimas décadas e sugere então pensar o significado desta expressão como uma categoria socialmente construída. Assim, é imperativo o conhecimento da história destas organizações no Brasil, ainda que sumariamente, já que é nela que este conceito vem sendo adaptado e construído.

Landim (1993) acredita que a pré-história das “ONGs”, situa-se na segunda metade da década de 60. Nesta época, havia agentes cristãos de presença ativa na sociedade, grupos saídos das universidades que se organizavam na clandestinidade para combater o regime militar instaurado no país, movimentos artísticos e culturais férteis, como o Cinema Novo e o Tropicalismo. Contudo, estes atores apesar de viverem em um mesmo momento ainda não haviam se cruzado.

Segundo esta autora, no início da década de 70, grande parte dessas movimentações seriam reprimidas por força das circunstâncias políticas e seus agentes desapareceriam da cena nacional. Contudo, alguns destes iriam resistir e viriam a se encontrar mais tarde, em outros espaços de atuação comum (LANDIM, 1993).

Um dos atores que merece destaque por sua importância na formação das ONGs brasileiras é a igreja, sobretudo a Católica. Como afirma Landim, “não só nos primeiros, mas nos piores anos do regime militar, o que havia de ‘trabalho popular’ era, no fim das contas, o realizado nos espaços da Igreja, enquanto tempos de véspera de muita coisa ‘nova’ que aconteceria depois no campo dos movimentos sociais” (LANDIM, 1993, p.69).

Dos espaços seguros das igrejas se aproximaram pessoas leigas, principalmente saídas da classe média, que se identificavam com os referenciais “marxistas”. Muitos deles eram pertencentes ou ex-pertencentes a organizações e partidos que se encontravam na

clandestinidade, e queriam continuar sua militância junto aos movimentos sociais. A falta de outros instrumentos fez que estas pessoas procurassem os espaços das igrejas para contribuir com o processo de educação de bases, principalmente através do método Paulo Freire.

Com o passar do tempo foi se percebendo a necessidade de se profissionalizar o trabalho de educação de bases realizado, assim como autonomizá-los com relação à Igreja, cuja hierarquia sobre os espaços de trabalho criava problemas. Este processo de “cortar o umbigo” com a Igreja significou também uma maior aproximação das futuras ONGs com movimentos sociais, sindicatos e partidos.

Ressalta-se que, apesar de tensa, esta superação das futuras ONGs em relação à Igreja não significou que aquelas se desligaram dessas, ao contrário, a Igreja ainda oferecia estrutura física, formação pessoal, sua linguagem e símbolos para as ONGs (TREVISOL, 1998).

Além disso, a igreja também deu auxílio às ONGs ajudando-as na sua articulação com outro importante ator deste processo de sua criação: as organizações de cooperação internacionais européias e canadenses. Estas organizações, também não pertencentes à esfera governamental ou empresarial, possuíam ideologias distintas das do governo brasileiro na época, e encontraram nas ONGs uma série de características que possibilitaram a parceria no desenvolvimento de diversos projetos de cunho social que atendiam aos interesses de ambas.

Com o arrefecimento e “morte” da ditadura, as ONGs começaram a “afirmar sua institucionalização e construir uma identidade comum, buscando reconhecimento público e reivindicando para si o papel de protagonistas autônomos nesse espaço” (LANDIM, 2002, p. 219).

Foi em 1986, durante o Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros, que estas organizações decidem se auto-afirmar e iniciam uma discussão que, ao longo de três dias, buscou uma denominação possível de se auto-designarem, surgindo aí, a decisão de se apropriarem do antigo e polissêmico termo ONG.

No entanto, foi na Eco-92, quando ONGs organizaram uma enorme reunião paralela e ocuparam um grande espaço nos meios de comunicação, que o termo ganhou popularidade. Desde então o termo vem sendo cada vez mais empregado e reconhecido na sociedade brasileira. Organizações recém-chegadas, ao adotarem esta nomenclatura, reforçam a identidade de um grupo de organizações formadas por características peculiares (LANDIM, 2002).

A história dessas ONGs moldou um estilo institucional próprio, com perfil e características peculiares.

Baseando-se nas caracterizações feitas por Trevisol (1998), Fernandes (1995), Schere-Warren (1995) e Ferreira (2005), pode-se afirmar que estas organizações são: formais e com certa permanência institucional; privadas, mas com fins públicos; independentes; com certo grau de participação voluntária; e não distribuem excedentes financeiros.

Contudo, estas características não são suficientes para diferenciar as ONGs de outras organizações da sociedade civil, como fundações e sindicatos, visto que estas outras podem possuir todas essas características e não serem ONGs. Inclusive, Anheier e Salamon utiliza os critérios acima para o enquadramento de uma organização como pertencente ao amplo universo do Terceiro Setor (*apud* FERREIRA, 2005).

Estudiosos afirmam que além das cinco características citadas acima uma ONG deve atender a um sexto requisito: possuir função sócio - política. Porém, o que irá realmente afirmar a identidade peculiar das ONGs, distinguindo-as das demais organizações, mesmo das do universo social, é a caracterização de suas atividades fim. Isto deve ser feito mostrando o que essas atividades não são. Sendo assim, **as atividades fim das ONGs:**

- Não representam interesses particulares de grupos específicos. Ao contrário, trabalham com causas que são tratadas universalmente. Como observa FERNANDES (1995, p.25) “o valor das ONGs deriva do que fazem e não de quem representam”. As entidades que lutam em defesa das minorias (étnicas, sexuais etc.) ou dos direitos humanos “são consideradas ONGs porque buscam algum tipo de bem (legal, simbólico ou material) que pode ser estendido à coletividade” (TREVISOL, 2001, p. 182).

- Não são puramente filantrópicas. Apesar das ONGs desenvolverem muitas atividades assistenciais, estas reconhecem os limites destas atividades e procuram aliar a filantropia com mudanças sócio-políticas, daí o seu caráter político.

- Não busca o fortalecimento religioso. Apesar de muitas destas organizações serem religiosas, e muitas outras não, estas não buscam em suas atividades difundir determinado credo ou atrair fiéis para determinada igreja.

- Não possuem caráter comercial. As atividades fim dessas organizações não são (e não podem ser, inclusive por questões legais) de produção de bens para serem comercializados. Isto não impede que estas organizações desenvolvam este tipo de atividade, como meio, ou seja, como forma para geração de recursos para a execução de suas atividades fim.

O conjunto destas características irá determinar também mais uma peculiaridade das ONGs: a sua dificuldade de financiamento.

2 Contexto e peculiaridades no financiamento das ONGs

Financiamento organizacional é compreendido, neste trabalho, como a provisão dos gastos necessários para uma organização custear a si e as suas atividades. Este tem sido um desafio para a maioria das organizações, sejam elas empresariais, estatais ou da sociedade civil. Contudo, para as ONGs este desafio se torna ainda maior e mais complexo, mesmo contando com aparentes oportunidades e diversidade de fontes financiadoras, como organismos internacionais, fundações, governos, empresas e indivíduos.

Diferentemente das empresas e cooperativas, as ONGs não possuem estrutura e finalidade de produção de bens voltados para o comércio. Não podem cobrar impostos ou taxas à população, como o Estado. Não gerem grandes somas financeiras como as fundações, não cobram taxas sindicais, não cobram “dízimo” e nem recebem grandes doações individuais como a Igreja. Significa que nas ONGs os recursos (ao menos os financeiros, em sua maioria) não são diretamente providos por aqueles que utilizam ou se beneficiam de seus serviços (MENDONÇA, ARAÚJO, 2005). Isto as obriga a recorrerem a outras organizações e indivíduos para poder financiá-las. Este grau de dependência de financiadores externos é uma das características peculiares destas organizações.

Esta prática de busca por recursos junto a diversos atores por meio, principalmente, da submissão de “projeto” e da realização de campanhas é chamada “captação de recursos”. Ressalta-se aqui a importância da figura do “projeto”. Este tem um significado todo específico para seus militantes. “O ‘projeto’ é o modo de solicitar recursos para uma boa causa e funciona como um compromisso que a entidade assume diante do financiador” (TREVISOL, 2001, p. 183).

Entre os financiadores das ONGs e de seus projetos, os que possuem (e sempre possuíram) maior importância são as agências internacionais de cooperação. Não é a toa que Fernandes (1995, p. 25) afirma que “as ONGs nasceram dentro dos circuitos da cooperação global”.

As agências de cooperação internacional se situam em países desenvolvidos, principalmente na Europa e na América do Norte, e destinam recursos para projetos que têm como finalidade o combate à pobreza, promoção do desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades sociais (ABONG, 2006). Tais organizações possuem características globais semelhantes, dentre as quais: foram constituídas depois da 2ª Guerra Mundial; as maiores organizações têm uma clara vinculação com as igrejas, com movimentos sociais ou ambos; uma parcela de seus fundos se origina de recursos oriundos do Estado, porém com

manutenção de sua autonomia; possuem infra-estrutura profissional que varia em quantidade e qualidade (SANTANA, 1992).

Contudo, os financiamentos da cooperação internacional estão cada vez mais reduzidos para as ONGs do Brasil. Segundo a ABONG (2007), em 1993 as agências internacionais de cooperação eram responsáveis por 75,9% do total de financiamentos concedidos para às ONGs a ela afiliadas, em 2000 este percentual caiu para 50,61% e em 2003 representava somente 39,9%.

Um dos motivos para esta diminuição dos financiamentos da cooperação internacional, certamente é porque ocorreu um redirecionamento dos investimentos para países africanos e do leste europeu.

Outro fato que vem impactando diretamente no financiamento das ONGs é o aumento do número destas organizações. O estudo mais recente sobre o universo das instituições privadas sem fins lucrativos no Brasil foi realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicado em 2004, com o título “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2002”. Na pesquisa foram encontradas 4.662 de defesa de direitos de grupos e minorias; de promoção do meio ambiente e proteção animal; educação e pesquisa; e 32.249 de assistência social, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Entidades privadas sem fins lucrativos, por data de criação, segundo área de atuação – Brasil - 2002

Área de atuação das entidades sem fins lucrativos	Total	Data de criação				
		Até 1970	1971-80	1981-90	1991-00	2001-02
Educação e Pesquisa	17.493	1.468	2.226	3.237	8.839	1.723
Assistência Social	32.249	1.870	4.151	8.038	15.371	2.819
Meio Ambiente e proteção animal	1.591	17	66	226	968	314
Defesa de direitos de grupos e minorias	4.662	103	251	794	2.836	678

Fonte: Adaptação de tabela apresentada pelo IBGE (2004)

Pelo quadro, percebe-se o quanto este tipo organizacional vem se multiplicando nas últimas décadas e, mais ainda, nos últimos anos. As organizações pesquisadas, ainda que não sejam ONGs em sua totalidade, estão sob perspectivas de áreas de atuação em que podem ser enquadradas como tais. Observa-se que há maior crescimento é das organizações de assistência social que até 1970 totalizam 1.870 e em 2002, eram 32.249 entidades. Interessante também observar o virtuoso crescimento das organizações na década de 90, ocorrido inclusive pelo grande incentivo ao chamado terceiro setor.

Se por um lado há virtudes envolvidas na expansão do número de ONGs, por outro montante de financiamentos não aumentou na mesma proporção, o que faz com que estas organizações, ainda que de modo discreto, estabeleçam uma certa competição entre si por financiamentos (FERNANDES, 1995).

3 Sustentabilidade de ONGs: um conceito multidimensional

Segundo o Dicionário Aurélio, sustentabilidade é a qualidade de ser sustentável, que por sua vez, é aquilo que se pode sustentar ou é capaz de se manter mais ou menos constante, ou estável, por longo período.

A sustentabilidade é uma expressão cuja origem vem do debate em torno das questões ambientais. Segundo Sachs (2002), a onda da conscientização ambiental é recente, sendo “parcialmente atribuída ao choque produzido pelo lançamento da bomba atômica em Hiroshima e à descoberta de que a humanidade havia alcançado suficiente poder técnico para destruir eventualmente toda a vida do nosso planeta”. Contudo, ressalta ele, foi a aterrissagem na lua que despertou a reflexão sobre a finitude do planeta Terra. A partir de então a opinião pública torna-se cada vez mais ambientalmente consciente.

Como resultado do aumento das preocupações com as questões ambientais, ocorre em 1972 a Conferência de Estocolmo, iniciando os debates internacionais sobre meio ambiente. Durante a preparação deste evento, duas posições diametralmente opostas foram assumidas: os que previam abundância e os catastrofistas. Os primeiros consideravam que as preocupações ambientais deveriam ser secundárias e que se não fossem assim, iriam acabar por prejudicar a verdadeira prioridade global que era a aceleração do crescimento através da industrialização. Já os pessimistas, acreditavam que o mundo deveria parar tanto de crescer demograficamente quanto economicamente, pois, se isto não fosse feito, ao final do século teríamos como consequência a total exaustão dos recursos ambientais ou efeitos caóticos de poluição.

Contudo, do debate destes grupos surge uma nova posição que acabou por preponderar: o crescimento econômico se fazia necessário num contexto de tantas desigualdades econômica e sociais entre países, mas deveria ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis ao meio ambiente.

Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente publica o relatório Brundtland, que se tornou uma das referências mais conhecidas acerca da sustentabilidade. Conforme este documento desenvolvimento sustentável é o “que atende as necessidades do presente sem

prejudicar a capacidade das futuras gerações de atender as suas próprias necessidades”. Para isto, a sustentabilidade para o meio ambiente deve ser compreendida como multi-dimensional: possui aspectos econômicos, culturais, ecológicos, ambientais, sociais, políticos, temporais e ambientais (MAGALHÃES *et all.*, 2005).

Capra (2001) mostra que sustentabilidade é a consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Ele sugere que se estas características, encontradas em ecossistemas, forem “aplicadas” às sociedades humanas, essas sociedades também poderão alcançar a sustentabilidade. Portanto, segundo a visão de Capra, sustentável não se refere apenas ao tipo de interação humana com o mundo que preserva ou conserva o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras, ou que visa unicamente a manutenção prolongada de entes ou processos econômicos, sociais, culturais, políticos, institucionais ou físico-territoriais, mas uma função complexa, que combina de uma maneira particular cinco variáveis de estado relacionadas às características acima.

Na área administrativa, percebe-se que este termo é relativamente recente e sempre esteve ligado ao aspecto econômico, em particular, a capacidade de uma organização se financiar e gerar resultados financeiros. Isso, certamente, influenciou a forma como as ONGs passaram a se relacionar com este conceito. Pode-se perceber isto pelo fato de que as atividades de geração de recursos, como já exposto, são conhecidas como as responsáveis pela mítica auto-sustentabilidade propagada como necessárias as ONGs, como salientam Araújo, Melo e Schommer (2005, p. 13): “Ser auto-sustentável passou a ser desafio primordial para muitas organizações, a partir da lógica gerencialista e profissionalizada imposta às ONGs; um discurso contundente para muitos gestores e dirigentes que, muitas vezes, de modo ingênuo e pelas vaidades, deixam-se levar por modismos”.

Cabe, portanto, buscarmos esclarecer as diferenças existentes entre auto-sustentabilidade e sustentabilidade organizacional, que aparentemente parecem concepções sinônimas, bem como as várias dimensões que possuem, ultrapassando a comum relação direta com a questão da mobilização de recursos financeiros.

Schommer (2001) e Araújo (2003) enfatizam que a lógica da auto-sustentação está ligada puramente a dimensão econômica-financeira e é entendida como a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades. Na mesma direção Célia Cruz afirma que “auto-sustentabilidade está ligada à geração de renda e pouquíssimas organizações conseguem gerar todo o seu orçamento. Isso daria auto-sustentabilidade”

(CÂMARA, 2006). A própria ABONG considera estas atividades de geração de recursos como meio de conseguir a desejada “auto-sustentabilidade” (ABONG, 2006).

A concepção de sustentabilidade é mais ampla, a qual se entende como “a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros” (ARAÚJO, 2003, p. 3). Lester Salamon alerta que “a sustentabilidade é muito mais que um fenômeno financeiro [...] envolve construir uma base de cidadania para o setor e para as organizações. Sustentabilidade é, também, um fenômeno humano” (ARAÚJO, 2003, p. 5).

Segundo Siqueira Santos (2005), pode-se perceber uma influência das discussões da sustentabilidade ambiental nas discussões da sustentabilidade de organizações da sociedade civil. Assim, a sustentabilidade organizacional não estaria relacionada somente aos aspectos econômico- financeiros, mas incluiria outras dimensões.

Esta autora conceitua sustentabilidade de ONGs como a “capacidade de sobrevivência da Organização, através do tempo, garantida pela inter-relação de diferentes dimensões que, associadas, possibilitam a execução da missão organizacional e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade” (SIQUEIRA SANTOS, 2005)

Perônico (2003), esclarece que a sustentabilidade de uma ONG possui três dimensões interligadas e interdependentes: a técnica, que se refere às metodologias de trabalho, qualificação de aprendizado e o seu desenvolvimento institucional; a política, que é a inserção da ONG em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e as ações do Estado; e a financeira, que significa ter recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão.

Já para Siqueira Santos (2005), as dimensões da sustentabilidade de uma ONG são: cognitiva, refere-se à capacidade da organização em produzir, sistematizar e difundir saberes; política, relaciona-se diretamente com a legitimidade conferida à organização para posicionar-se e lutar pela sua causa; técnica, diz respeito a qualificação das pessoas que atuam na organização, assim como na sua capacidade de planejamento e gestão; econômica, mais ampla do que uma dimensão financeira, esta dimensão refere-se a capacidade da ONG obter recursos de forma mercantil, não mercantil e não monetária; e social, refere-se à continuidade e fortalecimento das ações sociais desenvolvidas pela organização. Essas dimensões, se inter-relacionam e, muitas vezes, se apresentam como zonas de intersecção.

De fato, como já visto no início deste trabalho, a finalidade maior de uma ONG deve ser sua causa social. Assim, para que a organização se fortaleça e se perpetue é necessário que

a sua finalidade política e social seja fortalecida. O fortalecimento da finalidade de ONGs é mais complexo do que, por exemplo, o fortalecimento da finalidade de uma empresa, que é o seu lucro, e por isto pode ser mensurado pelos seus ganhos financeiros. É inegável a importância da dimensão econômica também para as ONGs, contudo, tão importante quanto ela são as outras dimensões existentes (político, social, técnica etc.) em sua sustentabilidade.

Com base nos autores analisados e nas experiências vivenciadas pelos autores no campo das ONGs, propõe-se um quadro de critérios e indicadores para análise multidimensional da sustentabilidade.

S U S T E N T A B I L I D A D E	DIMENSÃO	CRITÉRIOS	INDICADORES
	Econômica	Mercantil	Montante de produtos e serviços comercializados; Montante de recursos provenientes da comercialização.
		Não Mercantil	Montante de recursos provenientes para financiamentos de tais atividades; Número de parceiros ligados ao desenvolvimento de tais projetos.
		Não Monetário	Bens materiais recebidos; Serviços (apoio técnico) recebido;
	Social	Difusão da missão	Busca de engajamento dos clientes na missão organizacional; Busca de engajamento dos “stakeholders” na missão organizacional; Estímulo ao voluntariado;
		Relação com a organização	Integração com as atividades fim; Aceitação por parte dos funcionários das atividades fim; Envolvimento dos funcionários meio com as atividades fim; Percentual de funcionários da organização; Percentual orçamentário da organização consumido.
	Política	Legitimidade	Número de beneficiários envolvidos no projeto; Relação dos beneficiários com o projeto.

4 Geração de recursos: uma estratégia em busca da sustentabilidade.

O contexto de redução de recursos e competição por financiamentos é tido como um risco a sustentabilidade das ONGs. O foco na dimensão econômico-financeira da, tem levado as ONGs a ampliarem cada vez mais suas atividades de geração de recursos. Mesmo quando positivas do ponto de vista econômico, se não alinhadas com a missão e valores da

organização, se influenciando sua lógica e racionalidade e consumindo sua energia em demasia podem ter efeitos negativos nas dimensões política e social de sua sustentabilidade.

Geração de recursos próprios compreende as atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pelas ONGs na busca por recursos financeiros. Estas atividades são bem distintas das de captação de recursos, já que nelas as organizações criam estruturas produtivas e de vendas voltadas para a comercialização, que sejam supostamente capazes de suprirem desejos e necessidades de um determinado público.

Atividades de geração de recursos são consideradas uma “moda” entre ONGs. Sabe-se, contudo, que tais práticas não são tão novas e que atividades como quermesse de bairro, gincanas, ou fazer uma feijoada e vender os convites sempre foram desenvolvidas por ONGs como estratégia no seu financiamento. Araújo (2002; 2003) corrobora com tal idéia afirmando que já na década de 50 organizações de atendimento a pessoas com deficiência já desenvolviam oficinas terapêuticas de produção “-ias” e “-agens” (carpintarias, marcenarias, cartonagens, tecelagens etc.), assim como atividades subcontratadas por empresas privadas, como fontes estáveis de receita.

Percebe-se que estas atividades vêm ganhando complexidade. Danilo Tiisel¹, coordenador do Núcleo de Fomento e Intervenção Social da Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB-SP, afirma que, em algumas ONGs, o nível de complexidade é tanto que é como se elas tivessem uma empresa dentro delas. Segundo ele, “tem organização que tem loja no shopping, tem padaria, organização que presta serviços dos mais variados, presta consultoria”.

Ressalta-se, porém, que ao contrário das empresas, as receitas obtidas com o desenvolvimento de tais atividades “são totalmente investidas na organização, na realização de seus objetivos sociais, e não são distribuídas entre seus/suas associados/as ou diretores/as.” (ABONG, 2006)

Célia Cruz, renomada consultora na área de mobilização de recursos, conta que este fenômeno é tipicamente da América Latina e que nos Estados Unidos. Por exemplo, o número de ONGs que se preocupam em gerar recursos é baixo. Isto é explicado, segundo ela, por conta da dificuldade de obtenção de financiamentos das ONGs latinas. Outra razão que faz com que muitas organizações também iniciem o desenvolvimento de atividades de geração de recursos é o incentivo, para não dizer ordem, dos seus financiadores, que se preparam para desviar o foco de sua atenção para outras regiões e por isto passam a exigir de suas apoiadas a capacidade de gerar renda (CÂMARA, 2006).

Um dos primeiros questionamentos que pode surgir sobre este assunto é se estas atividades são legais, já que, segundo o novo Código Civil brasileiro, as associações, principal forma jurídica das ONGs, possuem finalidade caracterizada como não-econômica. Conforme Tiisel, essa caracterização não-econômica, na época da promulgação da lei, gerou muito debate, pois poderia prejudicar a geração de renda nestas organizações. Contudo, conforme ele ensina, esta questão já foi consolidada e que,

É muito diferente fins não econômicos de atividades econômicas. Então, não há impedimento para uma associação de fins não econômicos, ou seja, de uma organização sem fins lucrativos, desenvolver atividades econômicas para geração de renda, desde que esta organização desenvolva esta atividade como meio para que ela cumpra a sua finalidade. Então, eu ressalto que o estatuto deve ser bem elaborado, ficando claro no estatuto, o que é atividade meio e o que é a finalidade da organização. Ela pode sim desenvolver estas atividades econômicas desde que estas sejam atividades meio e que elas não partilhem o resultado decorrente entre os associados, ou seja, não pode haver a distribuição dos resultados, isto seria sinônimo de lucro, como não pode haver lucro e não pode a atividade econômica ser a finalidade da organização. E as organizações devem destinar os resultados integralmente na consecução das suas atividades sociais, ou seja, das suas atividades principais, ou seja, da sua missão (Tiisel, declaração oral).

A progressiva expansão das ações geradoras de recursos pode ser observada por dados da pesquisa realizada pela a ABONG (2007), em que 36,6% de suas associadas comercializam algum tipo de produto e 46,4% comercializam algum tipo de serviço. Apesar da importância que estas atividades vêm ganhando no mundo das ONGs, nota-se, após significativa pesquisa nos principais bancos de publicações em gestão e administração do país², que são escassos os estudos sobre estas práticas, o que resulta no desconhecimento de como estas organizações vem desenvolvendo tais negócios, que perfis têm estes empreendimentos e quais são os efeitos destes nestas organizações.

Dentre os poucos estudos encontrados que abordam esta temática, constatou-se que, na maior parte deles, este assunto é tratado de forma secundária e apologética. Contudo, por questões didáticas e metodológicas, será refletido aqui, primeiramente, sobre as possibilidades de riscos que as atividades geradoras de recursos podem representar para as ONGs.

Segundo alguns pesquisadores sobre as atividades de geração de recursos podem significar uma ameaça para ONGs que as desenvolvem sem vínculo com a sua missão e seus valores.

Célia Cruz afirma que para uma organização da sociedade civil que já tem como missão institucional o desenvolvimento de certos serviços, como os hospitais sem fins lucrativos, o desenvolvimento de certas atividades de geração de renda “parece mais

tranquilo, por que faz parte dele prestar serviços e cobrar pela prestação de serviços”. Contudo, ela ressalta a importância de vincular os projetos de geração de recursos à missão e aos valores da organização (CÂMARA, 2006).

Ela exemplifica isto com dois projetos de geração de renda desenvolvidos por uma organização que trabalha com a causa HIV/AIDS. Segundo ela, “fazer um palestra sobre AIDS para uma empresa é uma forma de gerar renda e está dentro da missão”. Contudo, ao desenvolver um brechó esta mesma organização “pode gerar muito dinheiro e não ter nada a ver com a missão” (CÂMARA, 2006).

Araújo (2002) afirma que a maior parte das atividades de geração de recursos em ONGs não estão alinhadas à sua missão institucional, e critica estas organizações afirmando que elas estão “mais centradas no ter dinheiro em caixa do que necessariamente para que se ter esse dinheiro”.

As preocupações expressadas sobre a dialética geração de recursos *versus* missão institucional são compreensíveis, já que ao desenvolver uma atividade de geração de recursos não alinhada, ou até mesmo contrária, a missão organizacional, uma ONG pode perder legitimidade e credibilidade junto à sociedade, aos seus parceiros e beneficiários (MENDONÇA; ARAÚJO, 2005).

Salamon (2004) discorrendo sobre as ameaças enfrentadas por organizações da sociedade civil norte-americanas, corrobora com esta análise, alertando que o desvirtuamento da missão pode incidir inclusive na mudança de públicos beneficiários, já que muitas organizações naturalmente começaram a direcionar suas ofertas de serviços para aqueles que podem pagar.

O que começou como uma forma de subsidiar as ações para os mais necessitados, logo acabou se tornando fonte essencial de renda. Organizações que dependem da [geração] de recursos sempre são tentadas a localizá-los em locais onde elas vão seduzir clientes que podem pagar. Enquanto as entidades forem atraídas para o mercado comercial, mais elas enfrentarão ameaças aos seus objetivos sociais básicos (SALAMON, 2004, p.1)

Outro risco levantado, refere-se à quantidade de esforço empregado para a execução de atividades geradoras de renda. Schommer (2001) afirma que o que ocorre em muitos casos, é que organizações “passam a voltar seus esforços mais para a geração de recursos financeiros. Sua sobrevivência enquanto entidade acaba consumindo mais esforços do que a causa fim”. Tais atividades exigem dedicação e esforço por parte das ONGs, fazendo com

que estas, muitas vezes, comprometam parte significativa dos seus recursos (financeiro, pessoal etc.) já escassos para conseguirem lograr êxito em tais atividades.

Outra preocupação diz respeito aos conflitos que podem surgir entre as atividades-fim da organização e suas atividades de geração de recursos. Isto pode ocorrer porque muitas vezes estas atividades podem operar sob diferentes lógicas e possuir diferentes metas, valores e linguagens. Desta relação conflitante pode acabar havendo uma sobreposição de lógica, resultando ou na criação de estruturas e culturas empresariais, havendo um maior gasto de energia com suas atividades meio do que com as atividades fim, ou criando uma cultura organizacional de aversão a qualquer forma de geração de recursos próprios. Schommer (2001) afirma que as OSCs que geram mais recursos, em geral, são “as que mais se parecem com uma empresa, como grandes hospitais e escolas, por exemplo”.

Apesar das ponderações apresentadas aqui sobre as atividades de geração de recursos, estas são tratadas, tanto no campo das ONGs quanto na maior parte dos poucos estudos acadêmicos realizados, de forma apologética e romântica.

Franco, Pereira e Sartori (2003) diz que é necessário “incentivar as organizações a se tornarem empreendedoras, produzindo bens ou serviços que possam ser vendidos e seu lucro reinvestido na instituição, tornando-se mais independente da obtenção de recursos externos”.

Para Cruz e Estravis (2003), as vantagens da geração de recursos próprios são: autonomia financeira, continuidade, geração de emprego, boa impressão com financiadores, que “gostam de financiar projetos que dêem uma certa sustentabilidade para organização”, não depender de contratos e liberdade na utilização de recursos.

Prata (2006) afirma que “a comercialização de produtos ainda é uma estratégia pouco utilizada, e que poderia torna-se uma alternativa interessante para o processo de captação de recursos”.

No geral, são atribuídas tanta importância as atividades geradoras de recursos nas ONGs que têm passado a ser consideradas, como responsáveis pela sua sustentabilidade, auto-sustentabilidade ou auto-sustentação. Tal fato é compreensível, dado o cenário de escassez de recursos, competição por financiamentos, fora o grande controle realizado pelos financiadores que permitem com que as ONGs utilizem os recursos doados somente para determinados fins. Entretanto, não se pode reduzir a sustentabilidade de uma organização não governamental a sua capacidade de gerar recursos. Assim, é necessário ampliar o entendimento do que é sustentabilidade para que então se possa entender melhor os efeitos que os empreendimentos geradores de recursos têm nela. Feito isto, se diminui o risco de considerar a estratégia de

geração de recursos como fórmula mágica, que quando aplicada traz recursos financeiros que serão utilizados para fortalecer a missão, valores e atividades da instituição.

5 Os Efeitos da Geração de Recursos numa ONG em Salvador - BA

5.1 Descrição da ONG e do caso

Oficialmente criada em 1994, a Associação X é uma ONG, sem fins lucrativos, que realiza programas educacionais, culturais e de desenvolvimento comunitário num bairro popular de Salvador – BA, comunidade de baixo poder aquisitivo com aproximadamente 5.500 habitantes. Para realizar sua missão – aumentar o nível da qualidade de vida da comunidade por meio do desenvolvimento sustentável local e de ações educacionais e culturais. A ONG possui dois grandes “braços”: um programa de desenvolvimento comunitário e uma escola profissinalizante de música. O primeiro alcançou melhorias em urbanização, geração de trabalho e renda, saúde, meio ambiente e organização da comunidade, enquanto a escola de música está promovendo a formação musical e cidadã de 178 jovens carentes.

No ano de 2002, a Associação X passou por uma forte crise financeira. Historicamente, recebia recursos financeiros para a manutenção de seus serviços sociais fundamentalmente do setor público. Porém, naquele ano, devido a questões políticas entre o governo do Estado e o presidente de seu conselho e figura emblemática da organização, um renomado artista local, os recursos minguraram restando apenas o financiamento do Instituto Ayrton Senna (IAS), que não cobria nem 5% do orçamento da organização, e do governo federal, que só podiam ser gastos com a aquisição de bens duráveis e reformas na estrutura física. Com isto os gastos com pessoal, material de consumo (limpeza, didático e escritório), despesas com telefone, água, luz, entre outros, ficaram descobertos.

Diante de tal situação, iniciou-se então uma ação, empreendida pelo diretor geral da Associação X na época, que buscou uma maior emancipação financeira da organização. A idéia era desenvolver uma série de iniciativas buscando a captação de recursos locais e a geração de recursos próprios.

Tais iniciativas seguiam as recomendações de uma importante empresa de consultoria organizacional, que meses antes fora contratada pela ONG para desenvolver seu planejamento estratégico. Entre as ações projetadas se encontrava a criação do setor de marketing e geração de recursos, a realização de eventos, como shows e almoços solidários, a venda de “cotas” de

apadrinhamento para empresas privadas em troca de selos de “empresa amiga”, o desenvolvimento de material promocional da organização, como *folders*, cartazes, panfletos e vídeo, e o maior de todos os projetos, a implantação dos cursos livres de música para um público pagante de renda elevada.

A idéia deste empreendimento de geração de recursos próprios era aproveitar o espaço físico e instrumentos que não eram utilizados pela a instituição nos seus trabalhos sociais durante o período noturno, assim como a eficiente tecnologia educacional na área musical já possuída pela organização, e vender cursos livres de músicas nos mais variados instrumentos.

Antes de iniciar a comercialização de tais cursos, a Associação X desenvolveu um plano de negócios, que devido a sua qualidade ficou entre os dez finalistas do disputado Prêmio Empreendedor Social Ashoka – McKinsey. Este plano contemplava o público-alvo dos cursos de música, seus concorrentes, análise de mercado, principais estratégias frente a situações inesperadas, análise SWOT, plano de marketing, planejamento financeiro, cargos a serem criados, descrição de fluxogramas e organogramas, e tudo mais que um plano de negócios deve ter. Cabe ressaltar que uma agência de comunicação realizou a criação de todo o material de comunicação do curso (*folders*, *jingles*, panfletos, e cartazes para o imobiliário urbano).

Diante da crise e já de posse de instrumentos que a direção geral acreditava poder combatê-la, só restava conseguir os recursos para desenvolver tal projeto. Estes recursos foram obtidos com a UNESCO e totalizavam um valor suficiente para manter a Associação X em funcionamento, oferecendo seus serviços sociais por seis meses. Porém, as rubricas deste financiamento não contemplavam a manutenção dos serviços sociais, mas somente as iniciativas de geração de renda e fortalecimento da imagem organizacional.

A estratégia, então, era clara para a direção geral: interromper a maior parte dos serviços sociais prestados à comunidade durante seis meses e utilizar seus recursos financeiros e humanos para buscar maior autonomia financeira. Neste tempo seriam desenvolvidos os projetos de comunicação, a contratação (e demissão) do pessoal necessário e a implantação das iniciativas de geração de recursos próprios (inclusive os cursos para o público pagante). Assim, seria possível fortalecer a imagem da ONG facilitando a captação de recursos locais (empresas e indivíduos); sanear as contas da organização, e dispor de recursos gerados pela própria organização para serem investidos nos seus serviços sociais depois dos seis meses de interrupção. Após este tempo, na visão da direção geral, a organização estaria mais forte, mais independente e com um novo fôlego.

Os cursos de música iniciaram o seu funcionamento. Contudo, um grande conflito foi deflagrado na organização. Boa parte da comunidade e alguns membros da equipe gerencial não concordavam com a estratégia de geração de recursos adotada. A primeira discordância era que nas iniciativas de geração de recursos da Associação X, como em qualquer outro “negócio”, havia o risco de não “dar certo” e se isto ocorresse a problemática crise financeira poderia ser agravada, fora a possibilidade do clima de desânimo de toda organização frente ao possível insucesso.

Tal discordância foi agravada após cerca de dois meses da implementação dos cursos de música para o público pagante. Isto ocorreu porque o retorno financeiro neste tempo não havia alcançado nem 30% do retorno projetado.

Outro desafio considerado pelo grupo discordante era explicar à comunidade que a organização iria interromper a oferta de seus serviços sociais (os quais eram a sua finalidade e missão organizacional) para prestar serviços de mesma natureza, só que agora para um público pagante de renda elevada. De fato, houve diversas manifestações contrárias a paralisação das atividades sociais da organização.

A solução apontada pela diretora da Escola Profissionalizante de Música, principal questionadora da estratégia de geração de recursos, foi negociar com a UNESCO e modificar as rubricas do financiamento que seria feito por este, passando a contemplar então os gastos que possibilitassem a manutenção dos serviços sociais prestados pela ONG. Tal financiamento, como já informado, seria suficiente para a organização “sobreviver” desempenhando seus serviços sociais por mais seis meses e, durante este tempo, ela defendia que a diretoria deveria se empenhar para conseguir recursos com outros possíveis financiadores (governos e organismos multilaterais).

Tais pontos de vista se contrapunham e o conflito foi inevitável. A organização se dividiu e após uma série de conflitos intensos, o conselho deliberativo decidiu pela renegociação com a UNESCO, pela manutenção dos serviços sociais prestados à comunidade e, já que não haveria recursos financeiros e humanos suficientes, pela interrupção das atividades de geração de recursos.

Por não concordarem com a posição do conselho, o diretor geral e o financeiro pediram demissão. O núcleo de marketing e geração de recursos foi dissolvido “desligando” os profissionais desta área. A diretoria geral foi então assumida pela diretora da Escola de Música.

A organização funcionou normalmente por mais alguns meses, porém não conseguiu captar recursos neste período. Aproveitando o financiamento do Governo Federal que deveria ser gasto com a compra de bens duráveis e reformas imobiliárias, a Associação fechou as portas, interrompendo grande parte de seus serviços sociais, inclusive as aulas, para uma reforma que durou pouco mais de um ano. Durante este período, permaneceu na organização a diretora geral, juntamente com mais três funcionários, mantendo algumas iniciativas de intervenção urbana na comunidade, aliadas com as atividades de captação de recursos. Ao final deste período, a ONG conseguiu restabelecer alguns convênios importantes, como o com governo do Estado, fechando contratos para financiamento de suas atividades em longo prazo e restabelecendo as suas atividades sociais sem desenvolver ações de geração de recursos próprios.

Pelo caso relatado aqui, podemos perceber as implicações para vencer o desafio da sustentabilidade da Associação X, entendida pelo seu dirigente como auto-sustentabilidade. Analisando o caso pela matriz multidimensional de sustentabilidade proposta e apresentada no item 3 deste artigo, podemos perceber alguns dos efeitos da geração de recursos na sustentabilidade.

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	EFEITOS
Econômica	Mercantil	Retorno financeiro da prestação de serviços menor que o esperado
	Não Mercantil	Relação confusa com os financiadores.
	Não Monetário	Atração de apoio técnico para atividades de geração de recursos
Social	Difusão da missão	Interrupção na oferta dos serviços sociais. Priorização das atividades-meio em detrimento das atividades-fim. Mudança de foco do público beneficiário (pagantes)
	Relação com a organização	Conflitos entre várias instâncias da organização (conselho <i>versus</i> diretoria, diretoria <i>versus</i> técnicos) Demissões.
Política	Legitimidade	Diminuição de beneficiários oriundos da comunidade local. Conflitos com a comunidade local.

Percebe-se que a proposta de geração de recursos, trouxe um retorno financeiro do negócio foi muito menor do que o planejado (30%). Isto serve para desmistificar que este tipo de estratégia permite maior independência para as ONGs. Se na captação de recursos tradicional as ONGs estão subordinadas aos interesses de seus financiadores, na geração de recursos a ONG está subordinada ao comportamento de mercado.

Relativo a dimensão social da sustentabilidade, verificou-se que, apesar de que atividade de geração de recursos estivesse congruente com as atividades tradicionais da organização, seus possíveis clientes e “stakeholders” não foram engajados nem sensibilizados para a missão da organização. Além disto, a venda dos cursos de música não obteve aceitação por parte dos técnicos da Associação X assim como de seus beneficiários. Soma-se a tudo isto o fato de que a organização paralisou suas atividades sociais para se dedicar exclusivamente à geração de recursos. Tudo isto gerou muitos conflitos na organização, prejudicando fortemente seus trabalhos sociais.

Com relação a dimensão política, percebeu-se que ao desenvolver tal atividade de geração de recursos, a ONG fragilizou sua legitimidade, já que não conseguiu envolver os seus beneficiários e funcionários para a construção coletiva da idéia.

Reflexões Finais

A luz dos conceitos e do caso analisado, pode-se perceber o quanto a estratégia de geração de recursos pode impactar negativamente uma ONG, se esta for desenvolvida numa racionalidade, lógica, metas, valores e linguagens diferentes das suas originais, resultando então em grandes conflitos na organização.

Entendemos que não resta dúvidas que as ONGs devem fazer esforços para diversificar suas fontes de recursos tanto por meio da captação por projetos, convênios etc., quanto na geração de recursos. Lembramos, porém, que o objetivo último destas, em sua maioria, não é de produção e venda de produtos e serviços, mas de ofertar ou criar condições para promover desenvolvimento local, qualidade na saúde, educação, promoção social, entre outros. Deve-se, assim, avaliar a viabilidade das estratégias de geração de recursos levando em conta as peculiaridades de cada região, as potencialidades locais e, principalmente, se as finalidades estão alinhadas ao desenvolvimento institucional, ou seja, não estar mais centrada no ter dinheiro em caixa, mas em para que se ter esse dinheiro. Mais uma vez, reafirmamos: mais que auto-sustentação é preciso garantir a sustentabilidade dos propósitos e iniciativas da organização (inclusão, prevenção, qualidade de vida, defesa de direitos etc.) por meio da ampliação e diversificação dos meios e fontes de recursos.

Cabe ainda salientar que as estratégias de geração de recursos próprios até podem trazer uma série de vantagens para a organização como: ser mais uma fonte de recursos, envolver clientes na missão organizacional, difundir suas atividades sociais, envolver beneficiários na produção de bens, gerar empregos, fortalecer vínculos com doadores, entre

outros. Porém, é fundamental que haja a interação entre atividades meio e fim. Para isso, é preciso abdicar de posturas radicais, buscando de modo participativo um amadurecimento institucional, onde a organização consiga gerar recursos que contribuam para sua sustentabilidade financeira sem que tenha que mudar seus verdadeiros princípios e valores.

Referências

ABONG. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG 2005**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

_____. **Cartilha Marco Legal**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

ARAÚJO, E.T. O desafio da sustentabilidade nas APAEs: reflexões sobre captação de recursos e elaboração de projetos sociais. In: CONGRESSO ESTADUAL DAS APAES DO ESPÍRITO SANTO, 4, Vitória, Jornal da Federação das APAEs do Espírito Santo, 2002.

ARAÚJO, Edilson Tavares. Inclusão como missão: reflexões sobre as mudanças na gestão da Educação Profissional em instituições especializadas. In: OLIVEIRA, Maria Helena Alcântara (org.).

Trabalho e Deficiência Mental: perspectivas atuais, Brasília: APAE DF, Embaixada da Finlândia, p. 133-154, 2003.

ARAÚJO, E. T.; MELO, V. P.; SCHOMMER, P. C. O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel das organizações da sociedade civil. In: CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH (ISTR). **Anais...** Lima, Peru, 2005 (Cd-rom).

CÂMARA, C. **Sustentabilidade e investimento social: uma entrevista com Célia Cruz**. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustsoc.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2006.

CAPRA, F. **Teia da vida**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001. 256 p.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003. 158 p.

FERNANDES, R. C.. Elos de uma cidadania planetária. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 28, p.15-34, jun. 1995.

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento**. 2005. 271 f. Tese (Doutorado) - Administração, FGV, Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Positivo, 2004.

FRANCO, J.; PEREIRA, M.; SARTORI, R. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2004.

LANDIM, Leilah. "Experiência militante": histórias das assim chamadas ONGs. In: LANDIM, Leilah. (Org.). **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc..** Rio de Janeiro: Nau, 1998. p. 23-87.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: Do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. 239 f. Tese (Doutorado) - Antropologia Social, Museu Nacional e UFRJ, Rio De Janeiro, 1993.

MAGALHÃES, O. A. V. et al. (Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ..** Brasília: ANPAD, 2005.

MENDONÇA, P.; ARAÚJO, E. T. ONGs e cooperação internacional: entre a dependência e a busca pela sustentabilidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MENESCAL, Andréa Koury. História e gênese das organizações não governamentais. In: GONÇALVES, Hebe Signorini. (Org.). **Organizações não governamentais: solução ou problema?** São Paulo: Estação Liberdade, 1996. p. 21-38.

PERÔNICO, Maria Angeluze Soares. **Sustentabilidade de ações em HIV/Aids: o caso da Amazona**. In: **AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade**. Disponível em: < www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm > Acesso em: 01/12/2004.

PRATA, Livia. **Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 11 jan. 2006.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Garamonde. 2002.

SALAMON, L. Terceiro setor enfrenta diversas ameaças. Publicado originalmente no jornal The Chronicle of Philanthropy (8/1/2004). Disponível em: http://www.gife.org.br/print/artigos_print.php?codigo=6154 Acesso em: 18 mar. 2004

SANTANA, M. G. F. S. **Organizações não governamentais no Brasil:** um estudo de caso. 1992. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, UFBA, Salvador, 1992.

SIQUEIRA SANTOS, Tacilla da Costa e Sá . **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:** o caso do Gapa-Bahia. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, UFBA, Salvador, 2005.

SCHERER-WARREN, I. ONGs na América Latina: trajetória e perfil.. In: SCHERER-WARREN, I. *et all.* **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania:** desafios para as ciências sociais.. Florianópolis: Cortez, 1995. p. 161-180

SCHOMMER, P. Gestão de organizações sem fins lucrativos: algumas questões sobre as "especificidades" do campo e o perfil dos gestores. In: CONGRESSO NACIONAL DAS APAES, 20., 2001, Fortaleza. **Anais...** Brasília: Federação Nacional Das APAEs, 2001. p. 273 - 278.

ROESCH, S. 2002, Salvador. **Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração.** Salvador: ANPAD, 2002. 15 p. CD-ROM.

TREVISOL, J. V. As organizações não-governamentais (ONGs): definição, limites e virtualidades. **Revista Científica da UNOESC**, Joaçaba, v. 25, n. 45, p.175-198, jun. 2001. Semestral.

TREVISOL, J. V. A emergência das organizações não-governamentais (ONGs) no contexto da "nova ordem" mundial: razões e significados. **Revista Científica da UNOESC**, Joaçaba, v. 21, n. 39, p.107-138, jul. 1998. Semestral.

Notas:

¹Danilo Tiisel, coordenador do núcleo de Fomento e Intervenção Social da Comissão de Direto do Terceiro Setor da OAB-SP, foi entrevistado pelo autor deste trabalho no dia 15 de Fevereiro de 2006 ao ministrar curso sobre aspectos jurídicos do Terceiro Setor.

²As pesquisas foram realizadas nos seguintes bancos de publicações e anais de eventos: Publicações e Eventos da ANPAD; Banco de teses da UFBA, FGV-SP, FGV-RJ, UFRGS, UFMG, UFSC, USP; O&S; RAE; RAC; entre outros.