

O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil

Edgilson Tavares de Araújo¹

Vanessa Paternostro Melo²

Paula Chies Schommer³

Resumo

No Brasil, a partir da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, enfatiza-se uma maior articulação dos governos com atores da sociedade civil e do mercado. O potencial da sociedade civil na gestão de políticas públicas e provisão de serviços públicos entra em evidência, aumentando a quantidade de organizações no setor e o debate sobre seus processos de gestão. Temas como sustentabilidade, auto-sustentabilidade, *fundraising* e fortalecimento institucional são bastante recorrentes na discussão sobre gestão social. Este trabalho pretende discutir em que medida o desafio da sustentabilidade financeira das organizações da sociedade civil (OSCs) influencia o cumprimento ou não da sua missão social. Algumas inquietações são foco da discussão: o discurso da auto-sustentabilidade põe em risco o foco social das organizações? Será correto e ético que uma organização da sociedade civil (OSC) passe a consumir mais esforços para gerar recursos financeiros do que para a sustentação de sua causa fim? Fontes limitadas de financiamento comprometem a manutenção e a autonomia? Em

¹ Administrador, Especialista em Mobilização e Marketing Social, Mestrando em Serviço Social, Pesquisador e Coordenador de Projetos do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) / Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Professor da Escola de Administração da UFBA e Faculdades Jorge Amado E-mail: edgilson@ufba.br

² Administradora, Mestre em Administração, Pesquisadora e Coordenadora de Projetos do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) / Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), E-mail: vmelo@ufba.br

³ Administradora, Mestre em Administração, Doutoranda pela Fundação Getúlio Vargas (São Paulo - SP), Pesquisadora e Coordenadora de Projetos do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) / Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), E-mail: paulacs@gvmail.br

que medida os interesses por recursos financeiros (e as articulações firmadas neste sentido) estão impactando a efetiva participação em canais de mobilização política e defesa de direitos? A busca por recursos financeiros tem fortalecido verdadeiros processos de parcerias ou de cooptação? Essas inquietações são discutidas a partir de pesquisa bibliográfica. Argumenta-se que a auto-sustentabilidade das OSCs enfatizada nos discursos contemporâneos não passa de um mito na realidade brasileira e que uma organização em si não precisa ser eternamente sustentável, mas os problemas sociais que se propõem a resolver é que devem ter soluções sustentáveis. Neste caso, a própria organização pode tornar-se desnecessária ao longo do tempo: ela não deve ser um fim em si mesma, o foco deve ser a missão social, devendo assim apoiar-se no fortalecimento institucional para alcançar a sustentabilidade.

Introdução

O contexto dos anos 90 colocou em evidência as organizações da sociedade civil (ou o chamado terceiro setor⁴), provavelmente, em decorrência das suas próprias conquistas e do fortalecimento da perspectiva de parceria entre as esferas do Estado, mercado e sociedade civil organizada (MELO, 2002). Esta perspectiva de parceria foi fomentada a partir dos anos 80, com as mudanças ocorridas na gestão de políticas públicas no Brasil (FARAH, 2001) e, especialmente, de forma mais explícita, a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (MORALES, 1999). Fatores como a dita escassez de recursos para atender as crescentes demandas provocadas pelas mazelas sociais e o aumento das iniciativas para diminuir a ação provedora / reguladora do Estado fortalecendo o discurso neoliberal, incentivam cada vez mais o estabelecimento destas “novas” relações intra e intersetoriais.

⁴ Não nos atendo a grandes discussões, tendo em vista o *mix* de conceitos, ações, intenções e organizações que incorporam este conceito no Brasil e mesmo cada dia mais está se consolidando o imaginário instituído na sociedade sobre tal terminologia, consideramos o “terceiro setor” como “composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expansão do seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (FERNANDES, 1997, p. 27).

A lógica instrumental enfatizada na ascensão do terceiro setor no Brasil é justificada pela promessa de renovação do espaço público, resgate da solidariedade e da cidadania, humanização do capitalismo e superação da pobreza (FALCONER, 1999). Desta maneira, abriram-se espaços para atuação de organizações com diferentes interesses e lógicas de atuação social, incluindo desde as tradicionais e fortes filantrópicas, que historicamente buscam sua legitimidade para serem reconhecidas como de “utilidade pública”, até as organizações consideradas mais “modernas e profissionalizadas”, já nascidas como de “interesse público”⁵.

Discussões sobre a ampliação do espaço público, democracia e cidadania, enfatizando dilemas sobre a privatização, publicização, focalização e universalização da política social; o uso do vocabulário gerencial com expressões como planejamento, captação de recursos (*fundraising*), projetos sociais, parcerias, (*auto*)sustentabilidade, entre outras, tornaram-se patentes para a viabilização das parcerias, legitimidade e sustentabilidade das OSCs. Há uma “febre” pela profissionalização da gestão das organizações sem fins lucrativos, que impõe à sociedade civil um leque com opções de modelos, técnicas e instrumentos gerenciais trazidos – às vezes, adaptados – do mercado e do Estado. Como produto deste conjunto de conceitos e opiniões, surge um grande mercado de consultorias, eventos, publicações e cursos com as mais diversas especialidades e formatos por todo o país, prometendo solucionar desde problemas conceituais complexos até como ensinar a alcançar o sucesso na captação de recursos em dez passos (SCHOMMER, 2001).

Sob a “nova” questão social da exclusão *versus* inclusão, geralmente são enfatizados os conhecidos desafios as OSCs: a legitimidade, a eficiência / eficácia, a sustentabilidade e a colaboração / parcerias (SALAMON, 1997; SENAC; 2002). Entre outros problemas do setor, evidencia-se que o maior está centrado na pouca competência de gestão nestas organizações, estando em um meio desfavorável, gerando um ciclo vicioso de falta de recursos humanos

⁵ Referência às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) criadas pela Lei 9790/99, referendada como Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil.

capacitados, gerenciamento inadequado, falta de dinheiro e conseqüente insuficiência de resultados (FALCONER, 1999). Frente a tais problemáticas, associadas às exigências pelas conquistas da tríade eficiência / eficácia / efetividade⁶, da utópica autogestão e da auto-sustentabilidade, surgem às indagações: o discurso da auto-sustentabilidade põe em risco o foco social das organizações? Será correto e ético que uma OSC passe a consumir mais esforços para gerar recursos financeiros do que para a sustentação de sua causa fim? Fontes limitadas de financiamento comprometem a manutenção e a autonomia? Em que medida os interesses por recursos financeiros (e as articulações firmadas neste sentido) estão impactando a efetiva participação em canais de mobilização política e defesa de direitos?

Buscando refletir criticamente sobre tal questão, neste artigo, analisamos as estratégias utilizadas e discursos inflamados — ora ingênuos, ora ambiciosos e prepotentes — das OSCs, na busca pela sustentabilidade. Apresentamos inquietações formuladas acadêmica e empiricamente, com base em experiências como gestores sociais e pesquisadores do tema. Buscamos, desta forma, refletir para onde caminhamos: se realmente para a construção de uma sociedade democrática e com um justo sistema de proteção social ou infelizmente para uma “catástrofe social”⁷, tendo em vista a possível falência das OSCs com desvirtuamento de seus papéis; bem como, uma aclamação de governos por um sistema “estatizante mínimo”⁸.

A Expansão do Terceiro Setor no Brasil e suas Implicações para a Legitimidade e Sustentabilidade das OSCs

⁶ Para Tenório (2001), eficiência diz respeito alocação dos recursos da melhor forma possível, com menor consumo, ou seja, a melhor forma de fazer algo com os recursos existentes; eficácia é cumprir o objetivo determinado, fazer o que tem que ser feito; e efetividade refere-se a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

⁷ Dowbor (2000, p.113) enfatiza que “as assincronias ou disritmias dos processos de mudança são tão profundas, atingindo em ritmos diferentes o tempo tecnológico, o tempo cultural, o tempo institucional e o tempo jurídico, para mencionar algumas instâncias básicas, que ameaça de desarticulações desastrosas, na linha do que em sido chamado de *slow motion catastrophe*, ou catástrofe em câmera lenta, se torna cada vez mais palpável”.

⁸ Mesmo entendendo o Estado como único capaz de garantir a cidadania (direitos civis, políticos e sociais), consideramos a importância das OSCs no controle social, na luta por direitos e seu *know-how* na prestação de serviços diretos à comunidade.

Como já salientado anteriormente, associado aos ideais da reconstrução democrática, a reforma do aparelho estatal enfatiza a formação e o fortalecimento do chamado terceiro setor, como espaço para um “novo associativismo civil” e para o “ressurgimento da sociedade civil” (FERNANDES, 1994). Destarte, Montañó (2002, p. 22) afirma que o setor induziu a uma imagem mistificada de construção e ampliação da cidadania e democracia, bem como a uma ideologia de transferência de atividades, de uma “esfera estatal satanizada” para um “santificado setor”, supostamente mais ágil, eficiente, democrático e popular (o de uma ‘sociedade civil’ transmutada em ‘terceiro setor’). O autor conclui que o terceiro setor persuadiu vários atores sociais como num “canto de sereia”, afirmando as promessas: da fortificação da sociedade civil, da diminuição do poder estatal, de tornar-se um espaço “alternativo” de produção e consumo, de ser o ambiente propício para o desenvolvimento democrático, de estimular as solidariedades locais e voluntárias, de compensar a ausência e ineficiência das políticas sociais e de ser uma fonte de emprego alternativo.

Embora sempre enunciado por muitos como uma novidade histórica, há um certo consenso entre diferentes autores, quanto a trabalhar, como marco teórico-conceitual do terceiro setor, a partir da emergência da *sociedade civil* no Brasil com a expansão das organizações não-governamentais (ONGs) no contexto da resistência ao regime militar, nos anos 70, ocupando uma função mais político-estratégica que analítico-teórica. A utilização da expressão sociedade civil nessa época remete-nos ao sentido coloquial do termo, como não militar, estabelecendo uma linha divisória entre a sociedade (civil) e o Estado (militar).

Fernandes (1994) destaca que se criou um circuito não-governamental capaz de articular-se nos diversos planos da sociedade, principalmente a partir de 1975. Cerca de 68% das ONGs existentes até a década de 80 surgiram depois deste ano, já que 17% data de 1950 a 1960 e os restantes 15% distribuem-se de maneira regular pelas décadas anteriores. Outro fato que também é destacado é o surgimento das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) inspiradas na Teologia da Libertação, a partir de 1968, com franca expansão na década de 70.

Ao longo do processo de redemocratização nos anos 80, observa-se a expansão e autodenominação das ONGs no Brasil. Teixeira (2003) classifica quatro conjuntos de organizações que ocupam o espaço denominado por esta sigla no Brasil. O primeiro é composto pelas organizações de “assessoria e apoio” aos movimentos populares, como os centros de educação popular. O segundo grupo surge no final da década de 1980, com novos tipos de ONGs: ambientalistas, de atendimento a “meninos de rua”, de apoio aos portadores de HIV, de apoio indígena, entre outras. O terceiro grupo aparece na década de 1990, disputando o veio das ONGs e assim também se autodenominando, como alguns grupos e fundações empresariais. Por último, no quarto conjunto, entram as entidades que anteriormente denominavam-se apenas como filantrópicas, e passam a definir-se por si e por outros (como alguns órgãos do governo e a imprensa) também como não-governamentais. Logo, sob uma mesma sigla denominam-se diferentes organizações, e se levarmos em conta que por parte de várias dessas há “um discurso semelhante — a necessidade do fortalecimento da sociedade civil e a importância da democracia e dos direitos cidadãos —, a confusão só tende a aumentar” (TEIXEIRA, 2003, p. 21).

Estudo feito por Melo (2002) em organizações da sociedade civil em Salvador – Bahia em 2002 mostrou que, do universo pesquisado, 24% das organizações foram fundadas entre os anos de 1980 e 1989, e 36%, a partir de 1990, ratificando os estudos anteriores que apontam que a Constituição Federal de 1988 e a Reforma do Estado proposta em 1995 podem ter contribuído para o surgimento de novas organizações. Dados da Associação Brasileira de ONGs (ABONG, 1998), apontam que 58% das associações que a compõe foram filiadas entre 1981 e 1990, principalmente nos anos de 88, 89 e 90.

Os *sites* da ABONG e da Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), apresentavam em julho de 2004, números de pesquisa de 1994 e 1995, sobre o universo das entidades sem fins lucrativos. Em 1994, no Conselho Nacional da Assistência Social (CNAS) havia mais de 40 mil entidades registradas. Segundo dados da Secretaria da Receita Federal, em 1995, existiam

220 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas; no Registro Administrativo de Informações Sociais (RAIS), eram 250 mil e movimentaram R\$ 10,6 bilhões, o equivalente a 1,5% do PIB daquele ano. Tais informações são dos levantamentos pioneiros realizados por Landim e Beres (1999), resultantes da pesquisa comparativa desenvolvida pela John Hopkins University sobre as dimensões do setor não-lucrativo em diferentes países.

Barbosa (2003) cita a estimativa que existem 219 mil entidades sem fins lucrativos inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

Montaño (2002) cita dados, divulgados na edição da Revista Veja, de 14 de junho de 2000, da Organização das Nações Unidas: em 1998, existiam no Brasil 200 mil ONGs, sendo 32 mil de atuação internacional. De acordo com Rezende (2004), segundo dados da Revista Integração (maio 2004), estima-se que atualmente existam 500 mil organizações do terceiro setor no país.

Conforme dados obtidos em agosto de 2004, no *site* do Ministério da Justiça atualmente existem 2.224 organizações com a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estabelecidas pela Lei 9790 / 99, que teve a intenção de referendar o marco legal do terceiro setor no Brasil. Observando a finalidade destas organizações, em sua maioria, são organizações assistenciais (42%); ambientalistas (17,27%) e as recentes creditícias (8,36%).

Como se percebe, os dados sobre o setor são imprecisos e desatualizados, o que vem originando algumas iniciativas atuais, como a proposta do Censo do Terceiro Setor, por meio do Mapa do Terceiro Setor, sob a responsabilidade do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Fundação ORSA e Fundação Salvador Arena. Iniciativas semelhantes vêm sendo realizadas, também, em nível estadual e local, a exemplo do estudo realizado pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia.

Efemeridades e modismos à parte, mesmo diante das ponderações e críticas ao terceiro setor — a terminologia relativamente recente, a legalidade ainda confusa, a falta de informações sistemáticas e confiáveis, entre outros fatores — esta é uma *idéia* que parece ter “pegado” no Brasil: virou *realidade* e vem buscando seu fortalecimento e identidade (ARAÚJO, 2002). Isso pode ser comprovado pelo espaço que vem ganhando na mídia, no relacionamento com as empresas privadas, nos meios acadêmicos e, conseqüentemente, nas políticas governamentais (COSTA JÚNIOR, 1998). Ou seja, são os efeitos *hegemônicos* da *opinião pública* sobre o tema, que mesmo com a mudança de governo no Brasil, que inicialmente trazia um discurso com menor ênfase neoliberal, vem buscando legitimar o terceiro setor.

Parece paradoxal observar a estrondosa expansão do terceiro setor brasileiro e ainda prevalecerem problemas relacionados a sua identidade e caracterização que, conseqüentemente, geram os desafios da legitimidade e da sustentabilidade. No imaginário de muitas das organizações que compõem o setor, sejam OSCIPs ou filantrópicas, além das questões legais existentes para maior legitimidade e efetivação das relações intersetoriais, este aumento das sem fins lucrativos acirrou uma competição por recursos (financeiros, materiais e humanos) e espaços políticos e sociais, impactando na sustentabilidade. Outrossim, muitas organizações mais tradicionais, arraigadas nas origens filantrópicas e assistencialistas — que não deixam de ter um importante papel social — ficam em desvantagem perante organizações que já nascem dentro de uma perspectiva de uma gestão mais profissionalizada, seguindo instrumentos e lógicas mercadológicas.

A seguir, buscamos trazer algumas conceituações referentes a sustentabilidade para analisarmos as implicações sobre o papel social das OSCs.

Profissionalização para Sustentabilidade ou Auto-sustentabilidade? Algumas reflexões

Ser auto-sustentável passou a ser desafio primordial para muitas organizações, a partir da lógica gerencialista e profissionalizada imposta às OSCs desde os anos 90; um discurso contundente para muitos gestores e dirigentes que, muitas vezes, de modo ingênuo e pelas vaidades, deixam-se levar por modismos. Logo, cabe buscarmos esclarecer as diferenças existentes entre sustentabilidade e auto-sustentabilidade, que aparentemente parecem concepções sinônimas e têm apenas uma relação direta com a questão da mobilização de recursos financeiros.

O conceito de sustentabilidade originado na área ambiental e generalizado em termos organizacionais começou a ser amplamente difundido nas OSCs nas suas várias áreas de atuação. Cada vez mais, passou a ser pré-requisito imposto por empresas privadas ou órgãos públicos que as ações propostas tenham sustentabilidade ou auto-sustentabilidade, para serem financiadas / apoiadas.

A auto-sustentabilidade é cotidianamente citada no sentido econômico-financeiro, como “a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades”. A concepção de sustentabilidade é mais ampla, a qual entendemos 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, 2003a, p. 3). O estudioso do terceiro setor 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” (SENAC, 2002, p.7).

Na direção de uma noção ampliada sobre a necessidade de superar o desafio da sustentabilidade das OSCs, Perônico (2003) conceitua, classificando-a em técnica, política e financeira:

Sustentabilidade técnica, que diz respeito às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição; o seu desenvolvimento institucional. Sustentabilidade

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. Sustentabilidade financeira, que significa ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão.

Concordamos didaticamente com estes conceitos, porém, é importante estar atentos para a inter-relação necessária entre o técnico, político e financeiro para garantia da real sustentabilidade organizacional, já que entendemos estas dimensões ocorrendo simultaneamente na dinâmica organizacional.

Pelos conceitos apresentados, pode-se afirmar que em dimensões restritas (à questão financeira) ou ampliadas, a auto-sustentabilidade de uma OSC passa a ser um mito no contexto brasileiro, enquanto a sustentabilidade a cada dia torna-se um desafio maior, exigindo mais que profissionalização gerencial, mas a conciliação de valores, missão institucional e luta sobrevivência financeira.

Mais que problemas gerenciais, as OSCs possuem marcantes crises institucionais ou arriscamos dizer, crises de racionalidades, seja pela trajetória histórica de não sustentabilidade — principalmente financeira — que vivenciam, seja pelas tentativas de implementar novos modelos baseados apenas na razão instrumental, em detrimento da racionalidade centrada em valores altruísticos, da solidariedade e da filantropia. Neste sentido, Falconer (1999) afirma que generalizar a questão das deficiências de gestão como único ou maior problema organizacional parece ser uma armadilha. Na prática, muitas OSCs vêm sendo pegadas por alguns artifícios da profissionalização ou da administração gerencial moderna trazida pelo terceiro setor, tendo como conseqüências o desvirtuamento de sua missão e filosofias de atuação.

De nada adianta chegar ao extremo de ter como finalidade precípua o planejamento estratégico e *fundraising*, deixando de lado os valores altruísticos, a luta pela transformação e inclusão social, a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade, entre outras razões que permeiam a missão de uma instituição social.

Assim, questionamos: o que seria então profissionalizar uma OSC? Como compatibilizar militância e profissionalismo gerencial? Como profissionalizar utilizando / adaptando técnicas empresariais e não perdendo seu foco social? Quais os efeitos da profissionalização, em busca da (auto-)sustentabilidade no papel social das OSCs?

Schommer (2001, p.275), refletindo sobre a profissionalização, cita alguns desafios que enfrentam:

[...] sua própria identidade, crise de valores organizacionais, falta de foco, dificuldade de adaptação a uma realidade de crescente competitividade que leva à necessidade de profissionalizar a administração, rever processos, definir estratégias e buscar resultados sem comprometer ideais e valores. É o canto de sereia do mundo da gestão que seduz – e às vezes assusta – as organizações sem fins lucrativos, que são cada vez mais convencidas da necessidade de profissionalização. Buscam um difícil equilíbrio entre idealismo e pragmatismo.

“O canto da sereia do mundo da gestão” pela “necessidade de profissionalização” imposto também pelos parceiros estatais e privados é repleto de objetivos obscuros, no sentido de busca assertividade para os discursos de que uma OSC tem que “ser uma empresa” ou apoiamos “quem funciona como empresa”. Desta maneira, abriu-se espaço para consultorias lucrativas disfarçadas de sem fins lucrativos, com a fala que nunca “dê o peixe, ensine a pescar”.

Não há dúvidas quanto à necessidade de profissionalismo, seja qual for o modelo de gestão adotado, seja qual for a organização (estatal, empresarial ou OSCs), devendo buscar cumprir seus objetivos da melhor maneira possível e no tempo certo, sendo necessário otimizar as funções administrativas básicas — planejamento, organização, direção e controle. O que colocamos em questão é a maneira como acontecem as definições das prioridades no cotidiano da OSCs, que muitas vezes vêm deixando de lado o foco nas atividades-fim (atendimento aos usuários, *advocacy*, controle social etc.), priorizando atividades-meio (*fundraising*, comunicação, marketing, informatização etc.) na busca pela auto-sustentabilidade. É preciso refletir criticamente sobre os discursos e posturas inflamadas — ora ingênuas, ora ambiciosas e prepotentes — de muitas OSCs, enfatizando a necessidade e a lógica de gestão por programas

e projetos, da implantação de sistemas modernos de gestão, e para isso, da figura do gestor profissional moldado pelos padrões do mercado ou os especialistas em terceiro setor.

Alves (2003, p. 10) alerta sobre as causas e conseqüências para as organizações que passaram a procurar “ajuda especializada” para resolver seus problemas de gestão, com novos tipos de profissionais como consultores, captadores de recursos e avaliadores de projetos sociais. Nesta busca de especialistas, vêm caindo na falácia de contratar ou aceitar (pseudo) trabalhos voluntários de empresas de recursos humanos ou *headhunters* para selecionar seus gestores, já que é mais “profissional” que processos seletivos sejam assim conduzidos. Como principal conseqüência destes processos, vê-se o ingresso de profissionais sem a mínima identificação com valores relacionados à causa e ao conhecimento necessário para lidar com peculiaridades das questões sociais enfrentadas pela OSC.

Outra perversão trazida pela ênfase excessiva na profissionalização é a mudança de foco de usuários de serviços sociais para “clientes”. No caso das OSCs, porém, deve-se ponderar em quais aspectos os usuários devem ser considerados como clientes. Partindo da observação da lógica das relações entre produtores e usuários dos produtos e serviços sociais, que difere da lógica de produtores e consumidores ou clientes existente no mercado, no caso das empresas privadas lucrativas, fica clara a necessidade de existir auto-sustentação de suas ações e, para tanto, a busca pelo aumento de clientes. No caso das OSCs, porém, por missão deveriam lutar para ter cada vez mais ou menos clientes?

Os questionamentos sobre a idéia de “cliente” na área social não são por purismo ou preconceito gramatical com a expressão oriunda do mercado, mas sobre a lógica utilizada. Ora, parece paradoxal com a missão de organizações que pregam em sua maioria a inclusão, qualidade de vida e outros belos vocábulos, querer aumentar o seu número de clientes... Não que seja errado atender as pessoas que necessitem (muito pelo contrário), mas ao buscarem promover a cidadania das minorias, deve-se antes de tudo lutar pelos direitos, pela autonomia e liberdade do público que atendem.

Teixeira (2003, p.101) afirma que a lógica mercadológica da noção de clientes que invade as OSCs tem feito com que estas organizações funcionem muito mais como empresa prestadora de serviços, sendo que, na verdade, tais instituições não vendem qualquer produto ou serviço, uma vez que possuem caráter educativo ou formativo. Neste sentido, enfatiza que:

algumas ONGs ressaltam tanto a profissionalização que se pode questionar até que ponto o caráter político-militante permanece. Isso não significa que a profissionalização implique necessariamente eliminação do aspecto militante da atuação. Ao que parece ela quer banir apenas o caráter voluntário e precário da atuação. Mas podemos questionar se, ao privilegiarem o papel prestador de serviços, ao visarem a sobrevivência da organização (e os salários de seus membros), o universo atingido pela atuação dessas organizações não fica restrito aqueles que “podem pagar”. E mais, se aqueles que pagam não estão redefinindo a forma como essas organizações atuam.

Considerando que a missão das OSCs (incluindo as defensoras de direitos, as tradicionais filantrópicas e as “modernas” prestadoras de serviços — muitas vezes, consultorias disfarçadas) está atrelado de maneira genérica ao combate a pobreza e exclusão social, subtende-se que o público prioritário que deveria atender não tem dinheiro suficiente para pagar o custo pelos seus serviços.

Muitas OSCs têm feito altos investimentos para cada vez mais diversificar sua “clientela”, atraindo públicos mais abonados, na esperança de aumentar seus percentuais de geração de receita, pensando inclusive que os mais ricos possam cobrir custos dos mais pobres. Embora assustadora, esta tendência mostra-se natural uma vez que diminuem cada vez mais os recursos provenientes de doações e captação de recursos, principalmente, para custear despesas cotidianas para o funcionamento e manutenção destas organizações, que cada vez mais aumentam a dependência de recursos (humanos e financeiros) para suprir seu déficit primário e natural.

Outra idéia perpetuada como forma de garantir a auto-sustentabilidade são as estratégias de venda de produtos feitos pelos usuários como fonte estável de receita. Em raros casos, estas têm dado certo, porém, em organizações que mantêm concepções mais tradicionais e filantrópicas tais ações não obtêm sucesso.

Araújo (2003b), ao analisar a gestão de programas de educação profissional e inclusão no mundo do trabalho de pessoas com deficiência desenvolvidos por OSCs, enfatiza que, historicamente, as primeiras iniciativas neste sentido surgem a partir da década de 50, com as famosas “oficinas protegidas de trabalho”, começando a ilusão de que a comercialização dos produtos e serviços destas ou mesmo o desenvolvimento de atividades subcontratadas era uma fonte estável de receita para as instituições. Neste sentido critica que

(...) os ciclos das oficinas “-ias” e “-agens” (carpintarias, marcenarias, cartonagens, tecelagens...) (...) Era a salvação para o mito da auto-sustentabilidade das instituições na ótica de muitos gestores – principalmente pais-dirigentes - que ora motivados pelo sonho de um ajustamento social para seus filhos, ora pela ótica dos *benchmarkings* mal-adaptados dissipavam suas grandes “euforias” e “viagens”.

O autor esclarece que, mesmo tais oficinas tendo seu valor social, começam as confusões quanto à missão institucional e a ausência de visão estratégica, quando os gestores, levados por modismos e vaidades, não levam em conta peculiaridades regionais e locais, a viabilidade e sustentabilidade dos programas e, principalmente, os reais impactos enquanto promoção da cidadania do público atendido.

Isto exemplifica que, muitas vezes, as instituições, até mesmo pelo desespero em pagar as contas no fim do mês, deixam-se levar por modismos. O pior de tudo é que mesmo assim parece que ainda não aprenderam a lição, pois continuamos a ver proliferações mal-adaptadas de estratégias como oficinas e cursos profissionalizantes, com maior foco na produção em si, e não tão educacional / formativo, além de não haver viabilidade e efetiva geração de renda para o público atingido. Estratégias semelhantes verificam-se, também, no campo das ações de captação de recursos, que acabam copiando experiências como *telemarketings*, rifas, cartões de natal, concursos etc.

Entendemos que não resta dúvidas que as OSCs 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, principalmente, as que

trabalham com atendimentos diretos para algumas minorias sociais (idosos, pessoas com deficiência, soropositivos etc.) não é de produção e venda de produtos, mas de prestação de serviços de qualidade na saúde, educação, promoção social, entre outros.

Deve-se, assim, avaliar a viabilidade das estratégias de mobilização de recursos (geração e captação) levando em conta as peculiaridades de cada região e de cada unidade, 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 (ARAÚJO, 2003a, p. 142).

Outra problemática relativa ao desafio da sustentabilidade para a qual devemos atentar é a necessidade de entendermos as diferenças existentes na origem dos recursos das OSCs advindos de parcerias com múltiplos agentes (empresas, governos, organismos internacionais, pessoas físicas — doadores — e, muito raramente, dos beneficiários).

Na figura 01, buscamos descrever as implicações e dilemas gerados pela gama de origens de recursos:



FIGURA 01 – Dilemas gerados nas organizações sem fins lucrativos devido à diversidade de origem de recursos

FONTE: Elaboração própria.

De acordo com a figura 01, pode-se entender que além de todos os problemas administrativos cotidianos existentes nas OSCs, ao lidar com a questão da sobrevivência, ainda têm que estabelecer limites entre o “o mal-necessário” e o “ético e politicamente correto”. As diferentes origens de recursos colocam as organizações em posições de conflito permanente de valores pela lógica da gestão profissional moderna baseada na razão instrumental. Logo, fatores como o tempo, a figura do administrador profissional, o caráter setorial e focalizado das políticas públicas fragmentado pela lógica de programas e projetos, são características que vêm tentando ser assumidas pela maioria das organizações — principalmente as filantrópicas — em detrimento de uma lógica altruísta baseada noutra racionalidade que provenha julgamentos éticos, valores de solidariedade, liberdade e autonomia. De um processo de mobilização por uma causa, devido a necessidade de sobrevivência, muitas OSCs vêm mudando seus enfoques, sendo cooptadas devido à fragilidade que possuem inclusive com relação à competitividade pelo acesso ao financiamento público ou patrocínio de empresas privadas.

Associados aos problemas de gestão nestas organizações, a diversificação de fontes de recursos, mesmo sendo uma necessidade, traz também uma série de desvantagens uma vez que nem sempre elas podem usufruir, por exemplo, de reais vantagens das parcerias. Muitas vezes, acabam sendo receptoras apenas das desvantagens como: aceitar doações que não são necessárias quando precisam de bens prioritários; ter que adaptar sua atuação às exigências do parceiro, que nem sempre conhece as necessidades da população alvo e o modo mais eficaz de atendê-las; empregar formas de atender as expectativas dos parceiros, na aparência, afetando sua lisura de atuação; ou mesmo, encarando um relacionamento pleno de conflitos e que acaba por descontinuar-se em um clima de absoluta insatisfação de ambos os lados (FISCHER, 2000).

Cabe aqui citar, brevemente, algumas inquietações sobre a importância que vêm sendo dada nos últimos anos a questão das relações inter e intra-setoriais, traduzidas sob a forma de

parcerias⁹. Embora as parcerias sejam enfatizadas como uma grande novidade histórica, panacéia para responder aos sonhos de igualdade e justiça social, deve-se observar que historicamente foram construídas relações intersetoriais dentro de diferentes contextos políticos, econômicos e sociais, gerando grandes desafios para efetivação.

Araújo (2002) afirma que, contraditoriamente, vem havendo o aumento dos discursos sobre as inexoráveis parcerias e diminuindo recursos para consecução destas. Observa-se que nas parcerias intersetoriais existem vários *gaps* entre o discurso e a prática. Discursos como “existem recursos para área social, porém, faltam bons projetos” não fazem sentido quando observa-se que mesmo como todo o tecnicismo imposto pela lógica gerencial profissionalizada, prevalecem critérios não muito claros do Estado e empresas para apoio as OSCs, que acabam em processos de cooptação.

As relações em rede, parcerias e alianças com o Estado, mercado e OSCs, devem antes ser fortalecidas no sentido de compartilhar diferentes competências, obter melhores resultados, soluções mais criativas, maiores impactos e transformações sociais. Deve-se respeitar mutuamente e definir bem os espaços de cada um. Se não, corre-se o sério risco de que a noção da responsabilidade pelas questões sociais passe a ser genericamente de todos e, sendo de todos, pode ser de ninguém. Schommer (2001, p. 276), ao falar sobre as redes, esclarece que:

A responsabilidade de fato é de todos. Mas as atribuições e competências devem ser específicas. E os diferentes agentes envolvidos devem contribuir entre si, mas também fiscalizar, cobrar e chamar a atenção para o cumprimento das responsabilidades dos demais. E um não pode substituir o outro. A idéia da sociedade civil substituindo o Estado já está fora de moda e as empresas, por mais que estejam maravilhadas com suas responsabilidades sociais, têm obviamente no jogo competitivo do mercado seu referencial básico.

Além do desafio da colaboração intersetorial, ressaltamos que as relações intra-setoriais são tão complicadas quanto, tendo em vista a multiplicidade de variáveis e vaidades envolvidas

⁹ Autores contemporâneos vêm utilizando palavras como rede, alianças e parcerias como propostas inovadoras de articulação, junção de esforços, ação colaborativa entre Estado, mercado e sociedade civil, transformando este termo em “nome da moda” (FISCHER, 2000).

neste processo. Embora defendamos que as cada OSC preserve sua identidade, esclarecemos que para se fortalecerem e garantirem sua legitimidade de ação devem trabalhar em rede, numa perspectiva de desenvolver ações conjuntas, customizando processos e beneficiando mais cidadãos. Longe do espontaneísmo e o romantismo, segundo os quais tudo pode ser feito em conjunto, deve-se buscar uma maior interação entre as instituições principalmente no sentido de compartilhar conhecimentos, definir âmbitos de atuação, não concorrer em competências, fortalecer cada vez mais as interorganizações¹⁰. Ou seja, por que todas as OSCs atuantes numa mesma área têm que fazer todas as coisas, desenvolver os mesmos programas em um mesmo espaço territorial? Cabe repensar estrategicamente os diferentes serviços sociais, considerando diferentes públicos, regiões em que estão e condições socioeconômicas locais. Cabe às instituições pensarem globalmente e agirem localmente (ARAÚJO, 2003a, 2003b).

Fortalecimento Institucional como Meio para Sustentabilidade

Após relatarmos algumas implicações da profissionalização nos processos de sustentabilidade das OSCs, cabe concluirmos primeiras idéias sobre seus impactos no fortalecimento institucional.

É importante lembrar que, por natureza, as OSCs possuem missões que teoricamente deveriam ser utópicas, já que pressupõe acabar com elas próprias, não no sentido de “fechar as portas”, mas rever seus processos e programas de atendimento, focando sempre as minorias sociais. No sentido de transformação social, a missão deve estar centrada na promoção das pessoas, na (re)descoberta e (re)encantamento do ser humano, e não na manutenção de organizações, cargos e vaidades. Muitas vezes, enuncia valores sociais como inclusão, qualidade de vida, cidadania e bem-estar que na prática acabam tornando-se jargões devido ao olhar estar muito mais voltado para dentro (preservação de estruturas) do que para fora

¹⁰ Ver estudo de Melo (2002).

(empoderamento, autonomia e liberdade dos sujeitos). Para isso, cabe refletir se acreditamos ou não numa proposta de transformação societária de forma responsável e ética, bem como, se entendemos as OSCs como protagonistas destas mudanças. Assim, poderemos melhor definir processos de gestão que garantam a sustentabilidade institucional, política e, conseqüentemente, financeira (ARAÚJO, 2003b).

Corroborando no sentido destas idéias, Schommer (2001, p.275) afirma:

A organização não precisa ser eternamente sustentável. Os problemas a que se propõem a resolver é que devem ter uma solução sustentável e, eventualmente, a própria organização pode tornar-se desnecessária, pelo menos com esses fins. Se não, corremos o risco de vivenciar a piada de que “estão faltando pobres para justificar tanta gente trabalhando no combate à pobreza”.

Reiteramos a idéia: 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 (ARAÚJO, 2003b, p. 142). Pelo exposto, a garantia da sustentabilidade será conseqüência de um processo de fortalecimento institucional.

Pelos esclarecimentos feitos anteriormente podemos inferir que o conceito de fortalecimento institucional estaria claramente entendido como robustecer os valores e crenças das OSCs. Por se tratar, porém, de um tema relativamente novo no campo da sociedade civil, ainda caminhamos timidamente no sentido de referencial teórico e pesquisas de campo, gerando conceitos assimilados a outros assuntos como desenvolvimento organizacional e sustentabilidade.

Fortalecimento ou desenvolvimento institucional, como alguns autores preferem chamar, são sinônimos no sentido de fortificar, tornar mais forte, progredir em termos institucionais e organizacionais dependendo do enfoque em que seja utilizado. Armani (2003) explicita que existem dois enfoques sobre o desenvolvimento institucional: o *gerencial*, que privilegia o desafio da “profissionalização” como condição para aumento da eficiência e eficácia, por meio

de métodos e técnicas gerenciais; e o enfoque *sistêmico*, que integra nos processos de gestão a articulação com questões sóciopolíticas. Sob o olhar sistêmico, conceitua:

O desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas de promoção de processos de mudança social, e (ii) que ampliem a base social / legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional (ARMANI, 2003, p.6) – **grifo nosso**

Pelo conceito apresentado, pode-se afirmar que a sustentabilidade financeira de uma organização pode acontecer como conseqüência do fortalecimento institucional. Para tanto, Silva (2004, p.2) afirma que este processo só ocorre quando há simultaneamente o desenvolvimento e capacidade de mudança interior das pessoas que fazem a organização. Neste sentido, o fortalecer-se institucionalmente implica na capacidade de fazer diferença e requer na organização:

- o (re)estabelecimento de uma visão de mundo e sociedade que não precisa necessariamente, num primeiro momento, estar correta;
- assumir claramente, de forma coletiva, uma visão de futuro, onde se quer chegar e quais os meios ou estratégias que serão utilizadas;
- a (re) definição de papéis e funções de conselhos, diretoria e equipe técnica, acordados de modo transparente gerando uma atuação sinérgica e não competitiva;
- o compromisso individual e grupal com o desenvolvimento pessoal de cada pessoa que compõe a entidade;
- o estabelecimento de um nível mínimo de recursos (humanos, materiais e financeiros) e estrutura organizacional adequados para o cumprimento da missão.

Pode-se afirmar que tais exigências universais, assim com as necessidades básicas nos seres humanos, são pautadas na afirmação e identidade de valores como condição para a sobrevivência e expansão organizacional.

Resumindo, o desafio da sustentabilidade para as OSCs deve ser encarado antes de tudo como o constante monitoramento e avaliação da consecução de sua missão institucional. Destarte, pressupõe o exercício contínuo de definir e redefinir valores e identidade, por estar centrada na promoção das pessoas, na (re)descoberta e (re)encantamento do ser humano, e não na “simples” manutenção de organizações, cargos e poderes, já que muitas vezes a missão enuncia valores sociais como inclusão, qualidade de vida, cidadania e bem-estar, que na prática acabam tornando-se jargões devido ao olhar estar muito mais voltado para dentro (preservação de estruturas) do que para fora (empoderamento, autonomia e liberdade dos sujeitos) (ARAÚJO, 2003b).

Algumas Considerações Finais

Por se tratar de um tema evidenciado na atualidade, a pouca produção de conhecimento a respeito não nos permite arriscar conclusões sobre melhores caminhos para a sustentabilidade. Porém, cabe sintetizarmos alguns apontamentos sobre limites e desafios que alguns caminhos vêm trazendo para o desempenho do papel social das OSCs.

Fica claro que discurso da auto-sustentabilidade trazido pela lógica neoliberal põe em risco o foco social das OSCs, uma vez que a missão destas não é de produção, mas atrelada a promoção de bens e serviços muito mais intangíveis, relacionados a inclusão e cidadania.

A sustentabilidade financeira, embora seja evidenciada como um dos maiores desafios na gestão das OSCs, deve ser encarada como consequência de uma série de outros fatores, principalmente a sustentabilidade institucional. É preciso ampliar tal compreensão, que é mais que simplesmente gerar e captar recursos financeiros, mas otimizar recursos e relações intra e

intersetoriais. Para tanto, é necessário que as organizações revejam seus papéis e valores, reafirmem suas missões e busquem no lugar de competir por recursos para seu problemas organizacionais específicos, colaborar pela luta de direitos para causas que defendem. Tal proposta, embora pareça longe, talvez esteja tão perto quanto se pensa, tendo em vista que o tempo urge e cada dia que se passa observamos ampliarem-se alguns fatores já citados, como extrema focalização por parte de parceiros e financiadores, discursos obscuros e processos de cooptação.

Premissas como “existem recursos e faltam bons projetos sociais”, “não podemos passar o pires”, “devemos ser uma empresa”, devem ser revistas por parte dos diferentes setores. Assim, também é urgente e eticamente necessário rever as relações inter e intra-setoriais para que além dos recursos necessários, as organizações consigam um patrimônio muito mais valioso: o compromisso e o engajamento de uma rede de indivíduos, empresas e organizações que se sentirão co-responsáveis por determinada causa. Desta maneira, tem-se como preservar padrões éticos quanto a garantia das causas finalísticas das OSCs e a otimização de processos de gestão, evitando o comprometimento da autonomia por meio de processos cooptativos.

Urge a necessária reflexão e ação sobre como transitar de um modelo capitalista de competição para relações sociais colaborativas. É importante clarear que ao defendemos as parcerias e o trabalho em rede, em interdependência, devendo-se respeitar mutuamente e definir bem os espaços de cada um. Não temos mais tempo para arriscarmos e apostarmos em quem faz o que, ou questionar de quem é a responsabilidade, pois, todos os diferentes protagonistas sociais estão cansados de saber que a responsabilidade é de todos, respeitando os espaços e competências de cada agente social.

Salientamos ainda a necessidade de resgatar e fortalecer a idéia de que os usuários dos serviços sociais ofertados pelas OSCs são cidadãos e não simples clientes, devendo-se cada vez mais lutar para que estes tornem-se sujeitos de direitos, com autonomia e liberdade.

Reforça-se, também, o antigo desafio da conciliação de dinâmicas teoricamente antagônicas – militância e profissionalismo – voltadas para transparência junto à sociedade quanto à precisão dos resultados obtidos. Neste sentido, o fortalecimento institucional aparece como alternativa para a sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

ABONG, **ONGs: um perfil** – cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs. São Paulo: ABONG, 1998.

ALVES, Mario Aquino. Uma boa festa, mas ninguém apareceu: resistência à nova qualificação legal do Terceiro Setor brasileiro. **Revista Integração**, Ano VI, n.22. jan. 2003 Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/01/opinioao.htm> Acesso em: 20/02/2003.

ARAÚJO, Edgilson 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, 2003b.

_____. O Desafio da Sustentabilidade nas APAEs: Noções sobre Captação de Recursos e Elaboração de Projetos Sociais. **FEAPAES Informa** - Boletim Informativo da Federação das APAEs do Estado do Espírito Santo, Vitória, p. 4, 02 mar. 2003a.

_____. Percepções da Sociedade Civil sobre as Parcerias com o Estado. **Monografia** apresentada no Curso de Especialização em Estratégias de Comunicação, Mobilização e Marketing Social, Universidade de Brasília / Unicef / John Snow do Brasil, Brasília, janeiro / 2002.

ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das Ongs no Brasil. In: **AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade**. Disponível em: < www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm> Acesso em: 12/12/2003.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público: avanços e perspectivas **Revista Integração**, Ano VI, n.22. jan. 2003 Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/01/opinioao.htm>? Acesso em: 12/05/2003.

COSTA JÚNIOR, L. C. **Cadernos do III Setor** - Terceiro Setor e Economia Social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n.º, abril/1998.

DOWBOR, Ladislau. **A Reprodução Social: Propostas para a Gestão Descentralizada**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://ppbr.com/ld>>, Acesso em: 12/04/2001.

_____. **A Gestão Social em Busca de Paradigmas**, set. 1999. Disponível em: <<http://ppbr.com/ld>>, Acesso em: 12/04/2001.

_____. **O Mosaico Partido - A Economia Além das Equações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**. Ensaio da Dissertação de Mestrado em Administração, São Paulo: FEA/USP, jul./1999. Disponível em: <www.rits.org.br> Acesso em 12/01/2001

FARAH, Marta. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, Jan/Fev 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria (coord.) **Building Intersectoral Partnerships**. Research Report. IDR - Institute for Development Research, CEATS/USP - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000.

_____. **Refletindo sobre Parcerias**. Disponível em: <www.rits.org.br> , Acesso em: 11/11/2000.

Landim, Leilah; BERES, Neide. **As Organizações sem Fins Lucrativos no Brasil: Ocupação, Despesas e Recursos**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro Setor e Interorganizações: Uma Análise Crítica a Partir da Realidade Baiana**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004. Site do Ministério da Justiça. Disponível em: www.mj.gov.br Acesso em: 12/06/2004.

MORALES, Carlos A. Provisão de Serviços Sociais através de Organizações Públicas Não-estatais: Aspectos Gerais. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e GRAU, Núria Cunill (org.). **O Público Não-estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

PERÔNICO, Maria Angeluce 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: 12/12/2003.

REZENDE, Conceição A. P. As Organizações Não-Governamentais. O que são elas? Texto elaborado a propósito de Justificação para Substitutivo do Relator ao PL 2.312/2003, que dispõe sobre a criação do Cadastro Nacional das Organizações Não-Governamentais, em tramitação na Câmara dos Deputados, em 12 de maio de 2004. Disponível em: www.pt.org.br Acesso em 12/05/04.

SALAMON, Lester M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor, In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, São Paulo: Paz e Terra, p.89-111, 1997.

_____. A emergência do Terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração da USP**, São Paulo: USP, v.33, N.º 1, p.5-11, jan./mar., 1998.

SENAC, **Carta de Educação Comunitária**. Ano VII nº 40, nov. /dez. 2002

SCHOMMER, Paula Chies. 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 - CE, **Anais...** Brasília: Federação Nacional das APAEs, 2001, p. 273-278.

SILVA, Antônio Luiz de Paula. Os princípios do Projeto de Desenvolvimento Institucional de Entidades Sociais. Disponível em: <www.fonte.org.br/dies> Acesso em: 12/05/2004

TENÓRIO, Fernando G. (org.). Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001

TEIXEIRA, Ana Claudia C. **Identities em Construção**. As organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.