# UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
## ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
### PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**JOÃO MARTINS TUDE**


# GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS:
## UMA ANÁLISE DOS SEUS EFEITOS NA SUSTENTABILIDADE DE ONGS


Salvador
2007

Escola de Administração - UFBA

T899 Tude, João Martins
Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs / João Martins Tude. – 2007.
222 f.

Orientador : Prof. Dr. Genauto França Filho
Dissertação (mestrado)– Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Organizações não governamentais – Finanças - Bahia. 2. Angariação de fundos. 3. Organizações não governamentais – Bahia –Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. França Filho, Genauto. III. Título.

658.048

**JOÃO MARTINS TUDE**

# GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS:
## UMA ANÁLISE DOS SEUS EFEITOS NA SUSTENTABILIDADE DE ONGS

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão de Organizações da Sociedade Civil.

**Orientador:** Prof. Dr. Genauto França Filho.

Salvador
2007

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**JOÃO MARTINS TUDE**

# GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS:
## UMA ANÁLISE DOS SEUS EFEITOS NA SUSTENTABILIDADE DE ONGS

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestrado Acadêmico em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, ____ de Dezembro de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

_____
Prof. Dr. Genauto França Filho (Orientador)
**Doutor em Sociologia /*Universite de Paris VII***
**NEPOL - NPGA - UFBA**

_____
Prof. Dr. Carlos Milani (Convidado)
**Doutor em Socioeconomia do Desenvolvimento / *École de Hautes Études em Sciences Sociales***
**Labmundo - NPGA - UFBA**

_____
Profa. Dra. Paula Schommer (Convidada)
**Doutora em Administração de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas - SP**
**CIAGS – NPGA - UFBA**

_____
Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa (Convidada)
**Doutora em Políticas Públicas / *Università IUAV di Venezia***
**CIAGS - UFBA**

A
Deus, que está sempre comigo.
Minha família, que eu tanto amo.
Grace, pelo o amor e companheirismo.

# AGRADECIMENTOS

A Deus, a meu Senhor do Bomfim, que sempre me ilumina para onde quer que eu vá.

Aos meus pais, que sempre me apóiam em qualquer empreitada.

Aos meus irmãos, pelo amor, carinho, amizade e estímulo em todos os momentos de minha vida.

A Grace, pelo amor, companheirismo, paciência e ajuda contínua. Minha eterna gratidão.

Aos demais membros queridos de minha família, que sempre me incentivam a seguir meus sonhos.

Ao professor Genauto França, pela sua orientação libertária que muito me fez amadurecer e pelo exemplo de homem que ama o que faz.

Ao professor Carlos Milani, exemplo profissional, sempre disposto a ajudar no desenvolvimento intelectual de seus alunos: um verdadeiro mestre.

Aos meus professores de toda a vida, pela gigante contribuição que deram ao que sou hoje, especialmente, prof. Raimundo Leal, prof. Nelson Oliveira e prof.ª Carmem Rivas.

Às ONGs Projeto Axé, Olodum, Liceu de Artes e Ofícios, Cipó Comunicação, Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia, que abriram suas portas, compreendendo o valor da pesquisa; sem seu apoio este trabalho não existiria.

Aos meus amigos da FENEAD: os dinos Paulinha, Nicolini, Mirna, Dido, e aos companheiros de aventuras, Calango, Grohl, Carlão, Marcelinho, Walker, Menino Lobo, Cris, Joãozinho, JP, Gê, Shi e tantos outros.

A todos os meus amigos que têm compreendido este difícil momento de minha vida, meus quase irmãos, especialmente, Yellow Boy, Júnior e Maura.

Ao pessoal do NPGA, especialmente Dacy e Anáelia, pela sua atenção em todos os momentos.

Aos funcionários da UFBA, especialmente Bigode, Ana Lima, Henrique, Paulo e Seu Raimundo.

Aos parceiros bolsistas Fabrício e Gabriel que deram uma importante contribuição para este trabalho.

A Cândida e Bárbara pelo cuidadoso trabalho de revisão.

A solução pro nosso povo eu vou dar.
Negócio bom assim ninguém nunca viu.
Tá tudo pronto aqui é só vir pegar.
A solução é alugar o Brasil.

(RAUL SEIXAS)

# RESUMO

Tude, J. M. **Geração de recursos próprios:** uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs**.** 2007. 222 f. dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração, Salvador, 2007.

Inserida na área temática "Sustentabilidade de ONGs", esta dissertação buscou compreender quais os efeitos que empreendimentos de geração de recursos próprios desenvolvidos por ONGs, no Brasil, causam na sustentabilidade dessas organizações. Inicialmente, esse trabalho reflete sobre as peculiaridades de um tipo organizacional encontrado no vasto universo das OSCs comumente chamado, no Brasil, de "ONG". Em seguida, a partir da revisão literária sobre sustentabilidade e sustentabilidade de ONGs, foi construído o quadro de análise utilizado para subsidiar as investigações. Para proceder a verificação, foi utilizado o método do estudo de caso múltiplo em quatro ONGs baianas: o Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-BA), o Projeto Axé, o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia (Liceu) e a CIPÓ Comunicação Interativa (CIPÓ). Em síntese, esse estudo concluiu que não se pode afirmar que empreendimentos de geração de recursos são responsáveis pela sustentabilidade ou "auto-sustentabilidade" de uma ONG, sendo os seus efeitos na sustentabilidade dessas organizações muito variados. Verificou-se também que as ONGs que desenvolvem atividades de geração de recursos: com esforços em demasia; seguindo fundamentos da gestão empresarial; desvinculando-se de sua missão e valores, e; dependendo intensivamente dessa fonte; tendem a não causar efeitos positivos na sustentabilidade dessas organizações.

**Palavras-Chave:** Geração de Recursos Próprios, Organização Não Governamental (ONG), Sustentabilidade.

# ABSTRACT

Within the area of NGO sustainability, this dissertation attempts to understand the effects of NGOs efforts to generate their own income in Brazil and how this affects the sustainability of these organizations. After a literature review of the area of sustainability and NGO sustainability this work reflects on the peculiarities of a type of organization found in the vast universe of Civil Society Organizations (CSOs), commonly referred to as NGOs in Brazil. Then a framework for analysis is drawn up to aid investigation. A multiple case study method was applied to investigate four NGOs in Bahia: Bahia Support Group for the Prevention of AIDS (GAPA-BA), Axe project, the Bahia Lyceum of Arts and Skills (Liceu) and CIPO Interactive Communication (CIPO). This study concludes that it cannot be said that actions to generate income are responsible for the sustainability or self-sustainability of an NGO as their effects in the sustainability of these organization are very varied. It was also found that NGOs which carry out activities to generate income using excessive effort, management principles, disconnecting themselves from their mission and values and depending on this source to greater degree, tend not to engender positive effects in the sustainability of such organizations.

**Keywords:** Income Generation, Non Governmental Organization (NGO), Sustainability.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do procedimento de pesquisa.....21

Figura 2 – Estrutura do Liceu.....122

Figura 3 – Estrutura interna do CEARTE.....123

Figura 4 – Evolução de atendimentos diretos realizados pelo Liceu.....127

Figura 5 – Origem dos Recursos do CEARTE .....132

Figura 6 – Organograma da CIPÓ Comunicação Interativa.....139

Figura 7 – Participação dos diferentes tipos de financiadores no orçamento da CIPÓ de 2006.....141

Figura 8 – Fluxograma da Cipó Produções.....143

Figura 9 – Estrutura Orgânica do GAPA-BA.....158

Figura 10 – Estrutura do Projeto Axé.....178

Figura 11 – Representação do processo produtivo da Modaxé.....183

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Entrevistas semi-estruturadas realizadas em campo.....23

Quadro 2 – Relação das entrevistas estruturadas realizadas por caso.....24

Quadro 3 – ONGs e Empresas.....44

Quadro 4 – Categorias e Elementos de Análise da Sustentabilidade Organizacional segundo Pinheiro.....101

Quadro 5 – Dimensões e indicadores de Análise da Sustentabilidade Organizacional.....108

Quadro 6 – Sustentabilidade e suas dimensões para este trabalho.....113

Quadro 7 – Quadro de análise dos efeitos dos EGRs na sustentabilidade de ONGs .....116

Quadro 8 – Clientes atuais da Cipó Produções.....147

Quadro 9 – Relação de fornecedores do Baobá Café Social.....165

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fontes de financiamento e seu peso no orçamento total das Associadas da ABONG nos anos de 1993, 2000 e 2003.....51

Tabela 2 - Acesso às fontes de financiamento das Associadas da ABONG nos anos de 2000 e 2003.....52

Tabela 3 - Entidades privadas sem fins lucrativos, por data de criação, segundo área de atuação – Brasil – 2002.....79

Tabela 4 - Participação de jovens egressos da Cipó na Cipó Produções.....145

Tabela 5 - Faturamento, Gastos e Superávits da Cipó Produções.....150

Tabela 6 - Orçamento do GAPA-BA, por fonte de recurso, no período de 2000 a 2004.....159

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABEVA - Associação Brasileira de Empresas de Turismo de Aventura
ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ADVB - Associação do Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
AIDS - Acquired Immune Deficiency Syndrome
AIF - Associação Internacional de Fomento
AL - América Latina
ANOD - Agências Não Governamentais de Cooperação Internacional
AOD - Ajuda Oficial ao Desenvolvimento
APAEB Valente - Associação de Pequenos Agricultores de Valente
APAS - Associação Pracatum Ação Social
APD - Associações Privadas de Desenvolvimento
APMs - Associação de Pais e Mestres
BAfD - Banco Africano de Desenvolvimento
BAsD - Banco Asiático de Desenvolvimento
BEI - Banco Europeu de Investimentos
BERD - Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM - Banco Mundial
CAD - Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento
CEARTE - Centro de Arte e Tecnologia Educacional
CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CEB - Comunidade Eclesial de Base
CEFF - Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos
CENPLA - Centro de Estudos, Pesquisa e Planejamento
CFI - Corporação Financeira Internacional
CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social
CNIC - Comissão Nacional de Incentivo à Cultura
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COMARTE - Cooperativa Mariense de Artesanato
CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido
CUT - Central Única dos Trabalhadores

DOU - Diário Oficial da União
DRT - Delegacia Regional do Trabalho
DST - Doença Sexualmente Transmissível
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente
EGR - Empreendimento de Geração de Recursos
FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FENEAD - Federação Nacional de Estudantes de Administração
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMAM - Fundo para o Meio Ambiente Mundial
FMI - Fundo Monetário Internacional
FNUAP - Fundo das Nações Unidas para População
FOBONG - Fórum Baiano de ONGs
FOD - Financiamento Oficial para o Desenvolvimento
GEF - Global Environment Facility
GAPA-BA - Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia
GGB - Grupo Gay da Bahia
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
HIPC - Fundo Fiduciário
HIV - Human Imunnedeficiency Virus
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
II - Imposto de Importação
IFI - Instituições Financeiras Internacionais
INSS - Instituto Nacional de Serviço Social
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IR - Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer Natureza
ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI - Imposto sobre Transmissão Inter vivos de Bens Imóveis
ITCD - Imposto sobre Transmissão Causa *mortis* ou Doação de Bens e Direitos
ITR - Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
JHU - John Hopkins University
LIC - Low Income Countries
LIF - Liberdade, Igualdade, Fraternidade
LMIC - Lower Middle-Income Countries
LMM - Liceu Móveis e Madeiras
LMRP - Liceu Manutenção e Recuperação Predial

LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social
MIGA - Organismo Multilateral de Garantia de Investimentos
MinC - Ministério da Cultura
MNDH - Movimento Nacional de Direitos Humanos
MPAS - Ministério da Previdência e Assistência Social
MST - Movimento Sem Terra
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEE - Organização para a Cooperação Econômica Européia
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OMI - Organização Marítima Internacional
OMS - Organização Mundial da Saúde
ONG - Organização Não Governamental
ONGD - Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento
ONGI - Organizações Não Governamentais Internacionais
ONGN - Organizações Não Governamentais do Norte
ONU - Organizações das Nações Unidas
OS - Organização Social
OSC - Organizações da Sociedade Civil
OSCIP - Organizações Sociais de Interesse Público
OVPDD - Organizações Voluntárias Privadas Dedicadas ao Desenvolvimento
PATC - Programa Arte, Talento e Cidadania
PCB - Partido Comunista Brasileiro
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PED - Países Economicamente Desenvolvidos
PIS - Programa de Integração Social
PNB - Produto Nacional Bruto
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura
PUC - Pontifícia Universidade Católica
SNA - Salvador Negro Amor
STF - Supremo Tribunal Federal
UMIC - Upper Middle Income Countries
UNCED - United Nations Conference on Ecology and Development
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância
USAID - United States Agency for International Development
WWF - World Wildlife Fund

**SUMÁRIO**


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **INTRODUÇÃO** | **16** |
| 1.1 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 19 |
| 1.2 | EXPLICAÇÕES METODOLÓGICAS | 20 |
| **2** | **ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS** | **25** |
| 2.1 | ONGS: O TERMO | 25 |
| 2.2 | A CONSTRUÇÃO DAS ONGS NO BRASIL | 27 |
| 2.3 | ONG: DISCUTINDO SUA ESPECIFICIDADE ORGANIZACIONAL | 34 |
| **2.3.1** | **ONGs, Terceiro Setor e Organizações da Sociedade Civil** | **34** |
| **2.3.2** | **ONGs e Organizações Empresariais** | **42** |
| 2.4 | ONG: UM CONCEITO PARA ESTE TRABALHO | 44 |
| **3** | **O CONTEXTO DO FINANCIAMENTO DAS ONGS NO BRASIL** | **46** |
| 3.1 | PECULIARIDADES DO FINANCIAMENTO DAS ONGS | 56 |
| 3.2 | PRINCIPAIS ATORES DO CENÁRIO DE FINANCIAMENTO DAS ONGs NO BRASIL | 51 |
| 3.3 | (RE) CONFIGURAÇÕES NO CENÁRIO DO FINANCIAMENTO DE ONGS | 76 |
| 3.4 | GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS | 81 |
| **4** | **REFLEXÕES ACERCA DA SUSTENTABILIDADE DAS ONGS** | **89** |
| 4.1 | O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUAS MULTIDIMENSÕES | 90 |
| 4.2 | O CONCEITO AMPLIADO DE SUSTENTABILIDADE NAS ONGS: APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS E MODELOS DE ANÁLISE | 99 |
| 4.3 | SUSTENTABILIDADE DE ONGS E GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS: UMA PROPOSIÇÃO DE QUADRO ANALÍTICO PARA ESTE TRABALHO | 113 |

**5 ANÁLISE DOS EFEITOS DE EGRS NA SUSTENTABILIDADE DE QUATRO ONGS 120**

5.1 LICEU DE ARTES E OFÍCIOS DA BAHIA, LICEU MÓVEIS E MADEIRAS E LICEU MANUTENÇÃO E REFORMA PREDIAL 120

**5.1.1 Apresentação do Liceu de Artes e Ofícios da Bahia 120**

**5.1.2 O Liceu Movéis e Madeira (LMM) e o Liceu Manutenção e Recuperação Predial (LMRP) 123**

**5.1.3 Análise dos efeitos da LLM e LMRP na sustentabilidade do Liceu 127**

5.2 A CIPÓ COMUNICAÇÃO INTERATIVA (CIPÓ) E A CIPÓ PRODUÇÕES 137

**5.2.1 Apresentação da CIPÓ 137**

**5.2.2 A Cipó Produções 141**

**5.2.3 Análise dos efeitos da Cipó Produções na sustentabilidade da CIPÓ 144**

5.3 O GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS E O BAOBÁ CAFÉ SOCIAL 156

**5.3.1 Apresentação do GAPA 156**

**5.3.2 Apresentação do Baobá Café Social 160**

**5.3.3 Análise dos efeitos do Baobá Café Social na sustentabilidade do GAPA-BA 164**

5.4 PROJETO AXÉ E MODAXÉ 176

**5.4.1 O Projeto Axé 176**

**5.4.2 O Modaxé 180**

**5.4.3 Análise dos efeitos da Modaxé na sustentabilidade do Projeto Axé 182**

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 192**

**REFERÊNCIAS 201**

**APÊNDICES 212**

# 1 INTRODUÇÃO

No vasto universo das organizações da sociedade civil (OSCs), encontra-se um tipo organizacional que se diferencia de todos os outros pelas características particulares de suas atividades fim. Essa diferenciação é expressa, exatamente, por o que tais atividades não são, ou seja: não utilizam mecanismos tradicionais de representação - afiliação e eleição - como os sindicatos, partidos e associações de bairro (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELO, 2006); não são puramente filantrópicas, como organizações assistenciais ou filantrópicas (TREVISOL, 2001; LANDIM, 2002; SÁ, 1996); não possuem caráter comercial, como as cooperativas, e; não são missionárias religiosas, como as igrejas. Outra característica dessas organizações é a sua atuação politizada e seu importante papel na promoção da cidadania e defesa de direitos.

No Brasil, essa organização singular vem utilizando o polissêmico termo Organização Não Governamental (ONG) para se nomear, já tendo, inclusive, instituído uma organização chamada Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG).

Uma das peculiaridades das ONGs é a forma de financiar sua sobrevivência, pois, diferentemente das empresas e cooperativas, essas organizações não possuem estrutura e finalidade de produção de bens voltados para o comércio; não podem cobrar impostos ou taxas da população, como o Estado; não administram grandes somas financeiras como as fundações; não cobram taxas sindicais, e; não recebem “dízimo” como as igrejas. Daí, o elevado grau de dificuldade para obterem recursos financeiros.

Dessa forma, o modelo de financiamento das ONGs se fundamenta no recebimento de doações oriundas de indivíduos e de outras organizações, dentre as quais se encontram empresas, fundações, órgãos estatais nos três âmbitos, organismos bi e multilaterais e agências internacionais de cooperação (ABONG, 2002).

A prática de busca por recursos junto a esses diversos atores é chamada, no meio das ONGs, de "captação de recursos" e corresponde, grosso modo, à elaboração de projetos e sua submissão na busca de financiamentos.

Verifica-se, na atualidade, que o cenário de financiamento das ONGs brasileiras encontra-se substancialmente desfavorável para essas organizações pelas seguintes razões: doações individuais e empresariais são voltadas para organizações religiosas e assistenciais; isenções tributárias e repasses de recursos oriundos do Estado são de difícil acesso por conta de seu penoso processo burocrático e sua primazia por atividades assistenciais; organizações bi e multilaterais financiam, em geral, organizações estatais; e seus principais financiadores - a cooperação internacional não governamental - estão adquirindo novas prioridades geográficas. Soma-se a esses motivos a explosão no número de ONGs existentes no Brasil, o que ocasionou um acirramento na concorrência por recursos.

Na busca pela superação das dificuldades de financiamento, muitas ONGs vêm promovendo formas alternativas de obtenção de recursos, dentre as quais, destaca-se a geração de recursos próprios por meio de atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços. Tais atividades são bem distintas das de captação de recursos, já que não se buscam doações com os diversos atores, mas, sim, superávits oriundos de suas atividades produtivas e comerciais.

Percebe-se, na atualidade, que certas ONGs vêm desenvolvendo atividades geradoras de recursos cada vez com mais complexidade, as quais chegam a se configurar como verdadeiros empreendimentos produtivos com fins comerciais. Diversos autores apontam que tais empreendimentos de geração de recursos (EGR) podem representar uma ameaça à ONG, principalmente se realizados sem relação com a missão organizacional, com excesso de esforço e fundamentando-se em modelos empresariais (ARAÚJO, 2002; SALAMON, 2004; SCHOMMER, 2001; SILVA, 2004; MENDONÇA, ARAÚJO, 2005).

Todavia, constata-se que tais empreendimentos são tratados, tanto no campo das ONGs quanto na maior parte dos poucos estudos acadêmicos encontrados, de forma apologética, ressaltando as suas vantagens, como: maximização da autonomia institucional, estabilidade e independência financeira, geração de empregos, fortalecimento de vínculos com doadores, dentre outros (FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003; SILVA; SILVA, 2002; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003; PRATA, 2006). No geral, tais atividades são tidas como uma estratégia

tão importante para as ONGs que são consideradas como responsáveis pela sua auto-sustentabilidade (SCHOMMER, 2001; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003; ARAÚJO, 2002; SOUZA, 2003; ABONG, 2006).

Entretanto, a partir da consideração que a sustentabilidade de uma ONG é um fenômeno multidimensional, o qual envolve não somente aspectos econômicos, mas também ecológicos, políticos, sociais, técnicos, entre outros, surge a questão **problema** que norteia este trabalho: **Quais os efeitos que empreendimentos de geração de recursos próprios desenvolvidos por ONGs, no Brasil, causam na sustentabilidade dessas organizações?**

Dessa forma, o **objetivo geral** desta dissertação é compreender quais os efeitos que empreendimentos de geração de recursos próprios desenvolvidos por ONGs, no Brasil, causam na sustentabilidade dessas organizações; e seus **objetivos específicos** buscam entender: as especificidades organizacionais das ONGs; o modelo e contexto de financiamento dessas organizacionais; o que são empreendimentos de geração de recursos e as motivações que os levaram a existir; o que é sustentabilidade de ONGs e sua relação com o conceito de "desenvolvimento sustentável", e, por fim; analisar os efeitos de empreendimentos de geração de recursos nas diferentes dimensões da sustentabilidade de quatro ONGs baianas.

Inserido na área temática "Sustentabilidade de ONGs", este trabalho possui a seguinte **hipótese**: empreendimentos de geração de recursos próprios desenvolvidos por ONGs, no Brasil, que exijam esforços em demasia, que sigam fundamentos da gestão empresarial e que estejam desvinculados da missão organizacional, podem causar efeitos negativos na sustentabilidade dessas organizações.

O porquê da realização deste trabalho se fundamenta sob duas justificativas principais. A primeira é a experiência profissional do autor em OSCs de grande reconhecimento nacional, como o Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-BA), a Federação Nacional de Estudantes de Administração (FENEAD), a Associação Pracatum Ação Social (APAS), a Associação de Pequenos Agricultores de Valente (APAEB Valente), entre outras, principalmente em setores de captação e geração de recursos. Essa experiência motivou o autor a querer compreender um fato que foi constatado em quase todas as organizações nas quais trabalhou: a existência de efeitos, não só positivos, mas também negativos, das atividades de geração de recursos na sustentabilidade dessas organizações.

A outra justificativa está baseada na constatação de que, após exaustiva pesquisa bibliográfica nacional e internacional, e apesar das amplas discussões acerca da sustentabilidade e financiamento de OSCs, há uma escassez de estudos que abordam as práticas de geração de recursos em ONGs. Dos trabalhos encontrados que tratassem a respeito desse assunto, a sua quase totalidade não o tinha como tema central.

Assim, com a realização deste estudo, procura-se contribuir para que ONGs planejem e pensem melhor sobre formas alternativas de busca por recursos, tão defendidas na atualidade.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro corresponde a esta introdução e visa apresentar ao leitor a situação problema que motivou a pesquisa, bem como a definição dos objetivos, a justificativa do estudo e a sua relevância. Também estão explicitados nesta parte os métodos adotados e os principais procedimentos empregados desde o delineamento da pesquisa até o tratamento dos dados.

O segundo capítulo busca a apreensão de um conceito, para este trabalho, de organização não governamental (ONG), seguindo as acepções formadas pelas organizações integrantes da ABONG e de seus estudiosos. Para isto, se faz uma ampla revisão literária que busca entender o desenvolvimento histórico dessas organizações no contexto brasileiro, as suas principais características institucionais, as peculiaridades de suas ações e as diferenças que possuem em relação às demais OSCs e empresas. Em tempo, ressalta-se que não é objetivo deste estudo afirmar qual definição de ONG é mais acertada, pois sabe-se que as interpretações sobre o tema “ONGs” estão em disputa. A existência de tal capítulo se justifica pela intenção do autor em deixar claro o tipo e as peculiaridades da organização a qual o trabalho se refere, o que será de fundamental importância para uma melhor compreensão da problemática estudada e do desenvolvimento da dissertação.

O terceiro capítulo objetiva apresentar as características do sistema de financiamento das ONGs brasileiras, suas re-configurações ocorridas nos últimos tempos e como essas mudanças levaram a uma valorização das atividades de geração de recursos próprios, ao ponto de serem consideradas responsáveis pela auto-sustentação dessas organizações. Também é

objetivo desse capítulo apresentar o que são atividades de geração de recursos e trazer reflexões sobre suas vantagens e riscos.

O capítulo quatro trata, a princípio, da evolução do conceito de sustentabilidade de ONGs e as influências que o termo recebeu das discussões ambientais em torno do "desenvolvimento sustentável". Em seguida, a partir de uma revisão de diferentes modelos analíticos sobre o tema, é apresentado o conceito de sustentabilidade de ONGs para este trabalho, assim como o quadro de análise que será utilizado para entender os efeitos dos empreendimentos de geração de recursos na sustentabilidade das ONGs.

O capítulo cinco apresenta quatro empreendimentos de geração de recursos desenvolvidos por diferentes ONGs baianas e analisa os seus efeitos na sustentabilidade dessas organizações, a partir da utilização do quadro de análise apresentado no capítulo anterior.

O sexto e último capítulo, corresponde às considerações finais do trabalho. Nessa parte, retoma-se a pergunta **problema**, destacando-se as diversas constatações que puderam ser inferidas por meio da pesquisa realizada. Também, destacam-se as limitações ocorridas na pesquisa e propõem-se medidas para implementação dos resultados e temas a serem enfocados em pesquisas futuras.

## 1.2 EXPLICAÇÕES METODOLÓGICAS

Seguindo os ensinamentos de Quivy e Campenhoudt (1998), esta investigação se realizou em três atos principais: a ruptura, a construção e a verificação.

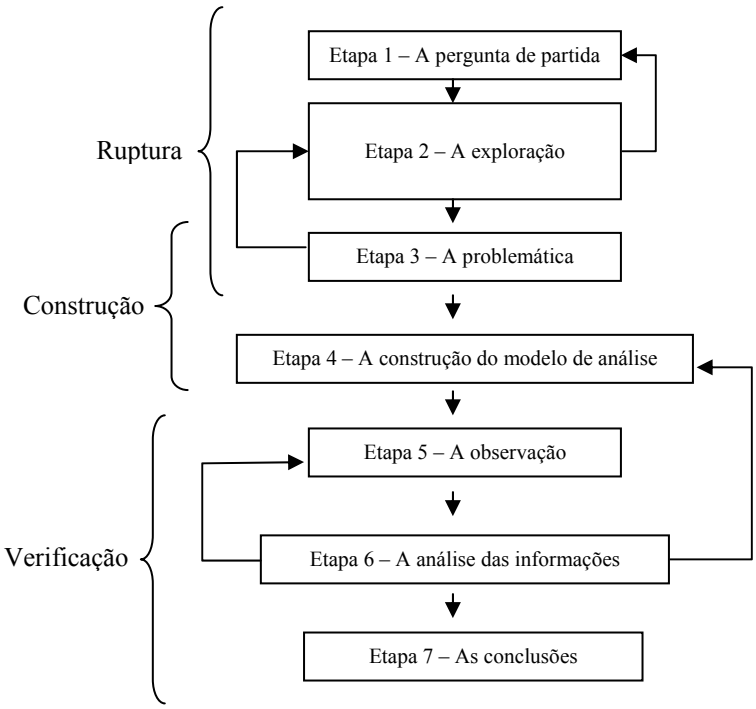


**Figura 1:** Etapas do procedimento de pesquisa
Fonte: Quivy, Campenhoudt (1998)

A "ruptura" comporta três etapas - a formulação da pergunta de partida, a exploração e a problemática. A formulação da pergunta de partida se deu com base nas reflexões do autor oriundas de sua experiência profissional. Contudo, ciente que tais reflexões poderiam estar imbuídas de preconceitos e falsas evidências, foram realizadas leituras e entrevistas exploratórias, as quais contribuíram para a reconstrução do problema e permitiram o início da construção da problemática; parte que foi levada a cabo no ato seguinte.

Assim, no ato da "construção" foi elaborada a problemática do trabalho a partir de uma ampla e rigorosa revisão literária. Tal parte corresponde à formulação dos principais pontos de referência teórica que alicerçam o problema de partida, ou seja, o contexto no qual o problema a ser explorado se insere. Também a partir dessa revisão literária, foi construído o quadro de análise utilizado para averiguar o problema. Esse quadro explicita os critérios e indicadores utilizados pelo trabalho para compreender o fenômeno estudado em sua empiria, auxiliando o pesquisador a, desta maneira, não se perder diante da imensidão da realidade.

Compreendendo melhor o contexto em que ocorre o problema, e de posse do quadro analítico elaborado, passou-se, então, para o último ato desta pesquisa: a verificação. Esse ato é

composto por três partes: a observação, a análise das informações e elaboração das conclusões.

Para proceder a verificação, foi utilizado o método do estudo de caso múltiplo. Conforme Yin (2006), tal método é uma variante do estudo de caso clássico (isto é, único), seguindo a sua mesma estrutura metodológica, mas se diferenciando por ser mais convincente e robusto. O autor ensina que o método do estudo de caso "representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'porque', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (YIN, 2006, p.19). Todas as condições citadas são encontradas pelo autor neste trabalho, o que o levou a adotar esse método.

Quanto à pesquisa, foi adotada uma amostra de quatro ONGs baianas: o Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-BA), o Projeto Axé, o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia (Liceu) e a CIPÓ Comunicação Interativa (CIPÓ).

Tais organizações foram escolhidas pelos seguintes critérios: primeiramente, por se reconhecerem como ONGs, sendo, inclusive, filiadas ou ex-filiadas à ABONG; por executarem atividades sociopolíticas como finalidade organizacional; por serem reconhecidas em seus campos de atuação; e, finalmente, por possuírem empreendimentos de geração de recursos.

O estudo de caso exige múltiplas fontes de evidências. Dessa forma, no estudo sobre as organizações citadas e seus respectivos empreendimentos de geração de recursos, foram utilizadas as seguintes **fontes de evidência**: bibliográfica, documentação, observação direta e entrevistas estruturadas e semi-estruturadas.

Fontes bibliográficas, como livros, teses, dissertações e monografias, que trouxessem informações relevantes sobre essas organizações foram consultadas. Documentos, como jornais internos, relatórios de avaliação, projetos, propostas, balanços de atividades, catálogo de produtos vendidos pelos EGR, e-mails enviados, entre outros, também foram examinados.

A observação direta, também, foi estratégia utilizada para busca de informações em todas as organizações, e ocorreu por meio de visitas de campo aos EGRs escolhidos. Durante as visitas foram observados o espaço físico do EGR, os seus funcionários, os produtos e serviços comercializados, o modo de atendimento, as relações estabelecidas entre a ONG e o seu EGR,

as preocupações ambientais existentes, os cuidados com a segurança e saúde dos funcionários, a dinâmica organizacional, os clientes, dentre outros aspectos. Durante a visita, registraram-se pontos importantes para o trabalho por meio de fotos e, após as visitas, foram escritos relatórios.

A principal fonte de informações foram as entrevistas semi-estruturadas. Para a realização destas, seguiu-se um roteiro principal que servia de guia orientador ao desenvolvimento da entrevista, o qual se adaptava ao entrevistado conforme a necessidade[1].

Foram entrevistados os dirigentes das ONGs, os responsáveis pelas atividades sociopolíticas da organização e os responsáveis pelos EGRs, bem como pessoas ligadas a esses empreendimentos e/ou organizações. No total, ocorreram 16 entrevistas semi-estruturadas, com 20 pessoas, totalizando 17 horas de conversa gravada e transcrita. Segue o quadro que explicita todas as entrevistas realizadas:

**Quadro 1 - Entrevistas semi-estruturadas realizadas em campo**

| Organização* | Entrevistado | Papel |
|---|---|---|
| GAPA | Harley Henriques | Coordenador Geral do GAPA-BA |
| GAPA | Moacyr Vilas Boas | Técnico em Mobilização de Recursos do GAPA-BA |
| GAPA | Marilia Gil e Valéria | Funcionárias da SNA |
| GAPA | Sil e Adriana | Gerente e Atendente da Loja do EGR do GAPA-BA (respectivamente) |
| GAPA | Mário | Gerente do Bar e Restaurante do EGR do GAPA-BA |
| Projeto Axé | Cauby | Técnico do Centro de Formação do Projeto Axé |
| Projeto Axé | Cesare | Presidente do Conselho de Administração do Projeto Axé |
| Projeto Axé | Ená | Coordenadora Geral do Projeto Axé |
| Projeto Axé | Tânia | Gerente do EGR do Projeto Axé |
| Liceu | Vivina Machado | Diretora CEARTE |
| Liceu | Geraldo Machado | Superintende Geral do Liceu |
| Liceu | Romel | Diretor da Fábrica de Movei do Liceu |
| Liceu | André Araújo | Diretor da Manutenção e Recuperação Predial do Liceu |
| CIPÓ | Anna Penido | Presidente do Conselho da CIPÓ |
| CIPÓ | Tatiana | Assistente de Mobilização de Recursos da CIPÓ |
| CIPÓ | Nena, Jussara e Tereza | Diretora do EGR e Funcionárias do EGR da CIPÓ (respectivamente) |

Fonte: elaboração própria.

Todas as entrevistas explicitadas acima foram realizadas presencialmente, com exceção da entrevista com Anna Penido, realizada por telefone, e transcritas logo em seguida.

[1] Ver documentos em anexo.

Também foram realizadas entrevistas estruturadas junto a funcionários das ONGs que trabalham nas atividades sociopolíticas; funcionários do EGR; clientes do EGR e; fornecedores do EGR. Contudo, a realização dessas entrevistas não se deu de maneira uniforme, nos diferentes casos, devido às dificuldades de acesso aos diferentes atores e, também, às peculiaridades de cada caso que tornava, ou não, necessária a realização dessas.

O quadro abaixo mostra as entrevistas estruturadas que foram realizadas em cada um dos casos:

**Quadro 2 - Relação das entrevistas estruturadas realizadas por caso**

| Entrevista Estruturada[2] | GAPA | Projeto Axé | Liceu | CIPÓ |
|---|---|---|---|---|
| Funcionários da ONG ligados às atividades fim | 10 | 10 | - | 9 |
| Funcionários do EGR | 9 | 12 | - | 10 |
| Clientes do EGR | 9 | 6 | - | |
| Fornecedores do EGR | 8 | 4 | - | |

Fonte: elaboração própria.

O objetivo da realização dessas entrevistas estruturadas foi colher opiniões e posições dos diversos atores envolvidos sobre os EGRs das ONGs.

Após coletar as informações por meio das diversas fontes de evidência explicitadas, foi utilizado o método da análise de conteúdo para tratar e avaliar os dados. Isto foi feito a partir da utilização da grade analítica desenvolvida neste trabalho e amparada por procedimentos de cunho, predominantemente, qualitativos, enquadrando as informações obtidas e focalizando as peculiaridades e as relações entre os elementos (VERGARA, 2005).

[2] Os modelos dos questionários utilizados encontram-se em anexo.

# 2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

## 2.1 ONGS: O TERMO

A expressão "Organização Não Governamental", cuja sigla "ONG" já virou palavra - ongue -, no Brasil, não é definida em lei e nunca esteve presente no seu ordenamento jurídico. Sua origem vem do vocabulário das Nações Unidas, sendo que, possivelmente, o primeiro documento a utilizá-la foi a Resolução 288 do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) da ONU, no ano de 1950. Segundo esse documento, ONG é uma "organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais" (MENESCAL, 1996, p.22), abrangendo um conjunto variado e heterogêneo de organizações.

A partir de 1950, com o aumento do número de organizações civis internacionais e nacionais, a expressão passou a ser utilizada 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 significado ONG foi se tornando evidente (TREVISOL, 1998; 2001).

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

Trevisol (1998), também, destaca a dificuldade de se conceituar ONG, principalmente, devido à grande heterogeneidade (tamanho, volume de recursos, campo de atuação, orientação ideológica, público alvo, cultura organizacional) que há nestas organizações e às diferenças de

cultura política entre estas, a depender do país que estejam situadas. Por isso, segundo o autor, "não é razoável esperar uma definição universal de ONG, adequada para todas as regiões e suficientemente clara, a ponto de classificar, com certa exatidão, o que é e o que não é uma ONG" (Ibid, p. 108-109).

Da mesma forma, Menescal (1996) acredita ser impossível dar uma definição minuciosa e universal de ONG por considerar que o aspecto típico das ONGs é sua pluralidade e heterogeneidade.

Landim (2002), 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" (Ibid, p. 216). Entretanto, essa autora ensina que o termo vem sendo utilizado, predominantemente, para designar um tipo de organização, com características peculiares, cujo seu significado deve ser entendido como uma categoria socialmente construída.

Montenegro (1994 apud TREVISOL, 2001), em concordância com Landim, afirma que, no Brasil, ONG foi ganhando um significado próprio, sendo utilizado para classificar um grupo específico de organizações com características peculiares comuns entre si. Para a autora, as organizações que no Brasil foram "batizadas" de ONG, em outros países são conhecidas como organizações não governamentais de desenvolvimento (ONGD); associações privadas de desenvolvimento (APD); organizações voluntárias privadas dedicadas ao desenvolvimento (OVPDD); organizações sem-fins-lucrativos (NPO); centros de promoção; associações voluntárias; entidades de animação e organizações voluntárias.

Segundo Fernandes (1995), a nomenclatura ONG

> [...] é bem conhecida nas regiões ocidentais da Europa, bem como na Ásia, na África e na América Latina. É confundida com outros nomes na Europa do Leste, onde a expressão "Fundação" indica muitas vezes um tipo similar de instituição; é compreendida em sentido mais amplo na América do Norte, como um nome alternativo para o que estaremos chamando aqui de "terceiro setor" (FERNANDES, 1995, p. 24).

Dessa forma, compreende-se que a expressão, apesar de ter nascido em um contexto internacional e se referir a um grupo de organizações diversas e heterogêneas, assume, no contexto brasileiro, um significado próprio que se adapta e retraduz em função de relações e

dinâmicas sociais locais. Assim, é imperativo o conhecimento da história dessas organizações no Brasil, ainda que sumariamente, já que é por meio dela que este conceito vem sendo adaptado e construído (LANDIM, 1998).

## 2.2 A CONSTRUÇÃO DAS ONGS NO BRASIL

Pode-se afirmar que o adensamento das ONGs enquanto fenômeno político e social ocorreu, no Brasil, a partir do encontro de alguns atores essenciais que possuíam ideais e histórias distintas. São eles: cristãos, ligados principalmente às Igrejas Católicas; grupos oriundos da classe média e que se viam ligados às universidades e/ou às organizações de esquerda e; agências internacionais de cooperação.

Landim (1993) acredita que a pré-história das ONGs situa-se na segunda metade da década de 60. Nessa época, agentes cristãos de presença ativa na sociedade, grupos saídos das universidades, os quais se organizavam na clandestinidade para combater o regime militar ditatorial instaurado no país, bem como movimentos artísticos e culturais férteis - Cinema Novo e o Tropicalismo, por exemplo - viviam em um mesmo momento, mas ainda não haviam se cruzado.

> Os estudantes que se organizavam nos grupos e partidos de inspiração marxista, leninista ou maoísta mantinham-se razoavelmente distantes tanto das áreas paroquiais e pastorais por onde circulavam discretamente os agentes da Igreja, de diversas orientações, dedicados aos trabalhos "de base", quanto tampouco se sentiam à vontade com o espírito "desbundado" e antropofágico dos tropicalistas, com sua visão de um país "geléia geral" (LANDIM, 1993, p. 65).

Segundo Landim (1993), no início da década de 70, grande parte dessas movimentações foram duramente reprimidas por força das circunstâncias políticas, e seus agentes desapareceram da cena nacional[3]. Contudo, alguns desses atores resistiram e vieram a se encontrar mais tarde, em outros espaços de atuação comum, para, então, formarem as organizações que viriam a se chamar ONGs (Ibid).

---

[3] Refere-se à ditadura militar brasileira, durante o período de 1964 a 1985. De 1968 a 1976, durante a vigência do Ato Institucional nº 5, AI-5, viveu-se o momento mais duro do regime, o qual concedeu poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem considerados inimigos.

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" (Ibid, p.69). A Igreja era, naquele momento de repressão, um dos poucos lugares civis protegidos e comprometidos com transformações sociais.

Contudo, como ensina Libânio (2005, p. 5), a preocupação com as coisas "terrenas" era algo recente na Igreja Católica, consolidado no Concílio Vaticano II (1962-1965), quando esta passou de uma Igreja pré-moderna para moderna. Encerra-se nesse momento "a longa etapa da Contra-Reforma e da neocristandade, modificando profundamente o clima da Igreja".

Até o pontificado do Papa João XXIII, a Igreja Católica ainda vivia segundo o modelo da Contra-Reforma, que se iniciou com o Concílio de Trento (1545-1563) e se firmou na era piana, de Pio IX a Pio XII (1846-1958), durante mais de um século. Nessa configuração, a Igreja tinha como preocupação central a visibilidade e a necessidade de salvar a alma. Os sacramentos (em sua visibilidade) eram um meio extremamente necessário para ser católico e se receber a salvação. Para alguém fazer parte da comunidade católica não se exigia nenhuma virtude interior, bastando professar exteriormente a fé e participar visivelmente dos sacramentos. Nessa Igreja, prevalecia a teologia dogmatista, a qual "preocupava-se com perguntas internas à própria teologia em busca de clareza conceitual e não se deixava questionar pelos problemas vindos das ciências nem das experiências existenciais das pessoas nem da práxis" (LIBÂNIO, 2005, p. 7). Era presente o entendimento que na realidade humana havia dois lados opostos: o mundo sobrenatural, que é o mundo da salvação, e o mundo natural, alheio à salvação. "Tudo o que era humano sem uma explícita intenção sobrenatural era desvalorizado em vista da vida eterna" (Ibid). Assim, para se conquistar a salvação, só importava os atos naturais que se ligavam à sobrenaturalidade, sendo os demais sem importância.

Apesar da era piana ter reagido e resistido à modernidade, tanto movimentos externos quanto internos provocaram uma crise neste modelo de igreja, e geraram o ambiente propício para o surgimento do Concílio Vaticano II. No Concílio, defendeu-se uma Igreja democrática, tolerante e ecumênica, o que representou,

> [...] a passagem da consciência de uma Igreja ocidental, romana, etnocêntrica, identificada com a universalidade, para uma real Igreja universal, pluricultural, pluriétnica nas expressões de fé, na teologia, na liturgia, na disciplina, nas estruturas organizativas (LIBÂNIO, 2005, p.33).

Em 1968, logo após o Concílio Vaticano II e sob o seu espírito, foi realizada, na Colômbia, a II Conferência Geral do Episcopado Latino Americano. Mais conhecida como Conferência de Medellín, coube a esta pensar a América Latina sob a luz das mudanças desencadeadas pelo Concílio. Afirmou-se a identidade própria da Igreja latino-americana, assumindo os desafios de sua realidade e colaborando para que esta fosse modificada.

Na América Latina, e mais especificamente no Brasil, as mudanças na Igreja Católica foram sentidas imediatamente, fortalecendo, juntamente com o ambiente político dessa região, a Teologia da Libertação[4], as Comunidades Eclesiais de Base[5] (CEBs) e seu engajamento nas questões sociais.

Pode-se perceber a importância que tiveram a Igreja Católica e, por sua vez, as CEBs e a Teologia da Libertação, na história das ONGs, a partir da pesquisa realizada por Fernandes e Carreiro (1991 apud TREVISOL, 2001) junto aos dirigentes das principais ONGs brasileiras. Perguntados com qual linha de pensamento se identificavam na década de 70, 34,3% responderam estarem vinculados à Teologia da Libertação; 25,5% às Pastorais Populares e CEBs; 13,7% ao Revisionismo Marxista; 4,9% ao Partido Comunista Brasileiro, PCB; 4,9% ao Trotskismo; 4,9% ao Foquismo Guevarista; 2,9% à Social-democracia e; 2,9% ao movimento hippie "sexo, drogas e rock'n roll".

---

[4] A Teologia da Libertação foi (e ainda é) uma importante orientação para o movimento das CEBs. Esta controversa teologia cristã, da qual se destacam o peruano Gustavo Gutierrez e o brasileiro Leonardo Boff, propõe uma reorientação da teoria e prática da Igreja Católica, e possui como norte a libertação dos oprimidos por meio de transformações socioestruturais. Assim, à teologia da libertação compete discursar sobre Deus a partir da ótica de um processo excludente e da realidade dos excluídos. Como afirma Boff (1996, p. 40), "Libertação é libertação do oprimido. Por isto, a teologia da libertação deve começar por se debruçar sobre as condições reais em que se encontra o oprimido de qualquer ordem que ele seja". Para compreender essa realidade, a Teologia da Libertação utiliza o método marxista do materialismo histórico. Contudo, Boff ressalta que "Na teologia da libertação o marxismo nunca é tratado em si mesmo, mas sempre a partir, e em função dos pobres" (Ibid, p. 45).

[5] As CEBs consistem em agrupamentos de cerca de quinze pessoas nas cidades e entre trinta a oitenta no campo, cujo objetivo é a reunião freqüente desses grupos, com ou sem sacerdote, para refletirem, aprofundarem e celebrarem "a sua fé em vista de um engajamento social e político frente aos desafios que a realidade apresenta" (Revista Sem Fronteiras, 1997, p. 5). As CEBs nasceram no início dos anos 60, oriundas de um movimento leigo, e conquistaram a simpatia de bispos como um novo modelo pastoral. Com o golpe militar de 64, essas comunidades cresceram, já que a repressão desmontou todas as organizações da sociedade civil, menos as CEBs, que para os militares não passavam de grupos de orações. A partir daí, as CEBs desempenharão uma importante função de incentivar o surgimento e fortalecimento dos movimentos sociais, como, por exemplo, o Movimento Sem Terra (MST), Movimento de Luta contra a Carestia, a Central Única dos Trabalhadores (CUT), a Central de Movimentos Populares, entre outros.

Nesse novo contexto, a Igreja e os organismos ligados a ela possuíam uma preocupação central com a educação de bases ou educação popular, como um reflexo das mudanças ocorridas na mentalidade dessas organizações que passam, então, a valorizar mais um trabalho politizado e de formação do que o meramente assistencial.

Desses espaços eclesiásticos, considerados seguros, aproximaram-se pessoas leigas, principalmente saídas da classe média, as quais se identificavam com os referenciais "marxistas". Muitas delas eram pertencentes ou ex-pertencentes a organizações e partidos clandestinos, que desejavam continuar sua militância junto aos movimentos sociais. Outros vinham da universidade, sem espaço de expressão política no âmbito acadêmico. A falta de alternativas fez com que essas pessoas procurassem os espaços das igrejas para contribuir com o processo de educação de bases.

Landim afirma que "as aproximações entre certas correntes de marxistas e de cristãos estavam dadas antes de mais nada pelo ideário da Teologia da Libertação e pelas práticas políticas levadas pelos agentes das pastorais populares" (LANDIM, 1993, p.120).

Segundo Landim (1993), entre cristãos e militantes de esquerda existia muita coisa em comum:

> O ethos dominado por valores de seriedade, trabalho, dedicação, esforço. A prática de um determinado ascetismo, com a condenação de qualquer tipo de permissividade, laxismo, ou 'consumismo', vista como marca distintiva com relação a outros setores de classes médias ou burguesas. Cristãos ou marxistas, ou cristãos marxistas, essas eram pessoas que cultivavam uma atitude negativa com relação aos valores do mercado, procurando manter-se distantes dele em profissões e projetos (Ibid, p. 121-122).

Havia na vida desses laicos uma tensão entre se ter um emprego formal e continuar com o "trabalho social", o qual era realizado nas horas vagas, à noite ou nos finais de semana. Ressalta-se que no trabalho dessas pessoas não havia nenhum tipo de interesse em transformações internas da Igreja, ou outro qualquer interesse eclesiástico. A Igreja era vista como organização que dava suporte às suas atividades e como meio de atingir as bases (Ibid).

Contudo, com o passar do tempo, foi se percebendo a necessidade de profissionalizar o trabalho de educação de bases realizado, assim como autonomizá-lo com relação à Igreja, cuja hierarquia sobre os espaços de trabalho criava problemas. O processo de "cortar o umbigo" com a Igreja significou, também, uma maior aproximação das futuras ONGs com movimentos sociais, sindicatos e partidos, inserindo a educação de bases "para dentro do universo maior

formado pelo campo político em transformação", e expandindo seu papel social para atuar, ainda, como assessoria técnica e política de tais movimentos sociais. Certamente, a aproximação dessas pessoas de origem "marxista" levou as ONGs a reforçarem a opção pelo político (Ibid, p.113).

Ressalta-se que, apesar de tensa, a superação das futuras ONGs (na época "Centros de Educação Popular") 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 organizações que viriam constituir as ONGs (TREVISOL, 1998).

Além disso, a Igreja contribuiu com as futuras ONGs ajudando-as na sua articulação com outro importante ator desse processo de sua criação: as organizações de cooperação internacionais. Tais 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 possibilitou a parceria no desenvolvimento de diversos projetos de cunho social, os quais atendiam aos interesses de ambas.

Entre essas características, podem-se citar: independência e flexibilidade, que facilitavam as conexões internacionais; seu pequeno porte, que favoreceu a imersão no nível local para execução dos projetos e; a capacidade de formular projetos, acompanhar a sua execução e prestar contas. Como observa Fernandes:

> [...] sem as amarras dos deveres da representação, as ONGs não estavam limitadas a uma definição territorial e nem mesmo funcional. Podiam mover-se de um lugar a outro, de um grupo a outro, e até de um assunto a outro, sem restrições formais. Sempre que seus serviços fossem bem-vindos, ficavam e faziam o trabalho. Uma vez terminado o projeto, passavam para outro lugar, ou para outra coisa. Essa mobilidade, claro, era bastante funcional para o papel de intermediário que iriam desempenhar entre as instituições globais e as organizações de base (FERNANDES, 1995, p. 106).

Fernandes (1994) explica que as ONGs desenvolveram-se à margem das fontes de recursos locais, já que evitavam relações com o Estado e não eram parceiros das empresas, e ainda assim mobilizavam recursos consideráveis, que não existiriam sem as agências internacionais de cooperação. Para esse autor, sem os financiamentos estrangeiros, as ONGs não teriam acontecido no volume e na forma que se deram.

Nesse período inicial, não havia entre os agentes das ONGs a sensação de pertencimento a um universo organizacional particular. Seus membros buscavam a "invisibilidade social", já que

o "não fazer nome [...] era uma qualidade cultivada em organizações que - assim como seus agentes - não existiram para si, mas para os outros" (LANDIM, 2002, p. 219).

No entanto, não eram somente aspectos ideológicos que faziam com que essas organizações buscassem a "invisibilidade social". O Brasil vivia, naquela época, uma rígida ditadura militar, na qual todas as movimentações da sociedade civil eram reprimidas com vigor, por meio da violência física (coerção) e simbólica (ideológica).

A clandestinidade das ONGs, assim, era a melhor forma destas tentarem evitar as práticas repressivas do governo militar. Diante do silêncio imposto, as organizações foram construindo uma forma de trabalho própria, "molecular, distante do Estado e próximo da sociedade" (TREVISOL, 1998, p. 111).

No final da década de 70 e início de 80, com o arrefecimento da ditadura, inicia-se o regresso ao país de diversas pessoas que encontravam-se exiladas; muitas delas carregavam em sua história fortes vínculos com a mobilização política. Esses exilados enriqueceram as ONGs de diversas formas, como: redes de contato formadas no passado; experiência em articulações e catalisações políticas; conhecimentos novos e mais aprofundados sobre política, e; relações de confiança estabelecidas com agências financiadoras internacionais, bem como maior conhecimento sobre essas agências.

Na década de 80, houve uma expansão desse tipo de organização[6], dando margem para diversificação de suas reivindicações e origem. Assim, se juntaram às ONGs de assessoria a movimentos sociais e educação popular diversas outras organizações, como, por exemplo, as ambientais, as femininas/feministas, as negras e as gays.

Gouveia (2004) explica que as novas reivindicações foram resultados da multiplicação dos sujeitos produtores desses discursos, somados à quebra da "lógica interpretativa e da ação que colocava nas relações de produção o eixo explicativo e orientador tanto dos conflitos como das possíveis soluções" (Ibid, p.78-79). Para essa autora, dado que

> [...] o modo como entendemos o mundo e nele agimos é diretamente relevante para as conformações organizacionais, os movimentos sociais e as ONGs que se consolidaram na década de 80 instituíram novos princípios organizativos e também novas sociabilidades que procuravam dar conta da complexificação crescente da sociedade e da incapacidade das instituições tradicionais em lidar com as novas demandas surgidas (Ibid, p. 79).

[6] Tomando apenas como exemplo as ONGs filiadas à ABONG, 82,6% delas surgiram após a o ano de 1980, com uma concentração maior no período 1981 a 1990 (ABONG, 2002).

Foi durante esse período de crescimento e diversificação que 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).

Landim (1993) destaca que foi nessa época que os trabalhos nas ONGs ganharam tamanha complexidade e especificidade, e que o puro ativismo se transformou em profissão. Segundo a autora, "aquilo que nasceu '*de passar uma chuva'*, virou com o tempo, e cada vez mais, mercado de trabalho e profissão - com as conseqüências do 'desencantamento' que isso possa acarretar" (Ibid, p.176).

Para Santos (2005), foi a exigência por resultados rápidos, visíveis a curto prazo, que impeliu as ONGs a buscarem a profissionalização. Segundo a autora:

> Estas organizações, antes geridas, sobretudo e quase exclusivamente, por militantes, passaram a trabalhar na perspectiva de ter quadros funcionais profissionalizados e a ser percebidas como um campo de trabalho vasto, diferente daquele apresentado pelas organizações públicas ou privadas com fins lucrativos. O grande desafio, porém, passou a ser o equilíbrio entre profissionalização e o engajamento (SANTOS, 2005, p. 104).

Em meados dos anos 80, a partir da intensificação de encontros, publicações e debates em torno de sua identidade, essas organizações passam a se autonomearem ONGs. Landim (2002) afirma que foi no Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros[7], em 1986, que tais organizações decidem se auto-afirmarem 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.

Em 1991, ocorre, no Rio de Janeiro, o Primeiro Encontro Internacional de ONGs e Agências das Nações Unidas, mais conhecido como Encontro PNUD, reunindo mais de 100 ONGs brasileiras e algumas estrangeiras. Esse Encontro foi um momento de afirmação de posições e auto-reconhecimento de organizações que, de algum modo, alinhavam-se, seja na forma de atuar como no tipo de objetivo que possuía. Logo após a realização do evento, ocorre mais um importante marco para a afirmação da singularidade institucional dessas organizações: o surgimento da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG. Os objetivos dessa organização são:

---

[7] O Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros, foi realizado no Rio de Janeiro de 27 a 29 de maio de 1986, sob coordenação da FASE, IBASE e CENPLA, no qual participaram trinta ONGs brasileiras, algumas latino-americanas e três agências internacionais, para discutir sua identidade institucional e política.

> [...] promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum das suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas e com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbitos nacional e internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza (ABONG, 2006).

Sobre o surgimento da ABONG, Sérgio Haddad[8] explica que

> [...] a fundação da ABONG resultou da análise política desse conjunto de organizações de que havia chegado a hora de viabilizar o seu trabalho e de outras ONGs que haviam contribuído para a redemocratização da sociedade brasileira, e que viam no futuro um grande desafio para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e ambientalmente sustentável, frente a uma grave situação de pobreza e de degradação ambiental. A democratização da sociedade que as ONGs ajudaram a construir exigia que elas próprias mostrassem seus trabalhos, de forma transparente, e dissessem a que vieram. Havia passado o tempo da clandestinidade, havia passado o tempo em que as ONGs não tinham face pública porque buscavam se visibilizar por outros atores sociais, principalmente os movimentos sociais: sindicatos, movimentos populares e Comunidades Eclesiais de base (ABONG, 2002, p. 7-8).

No entanto, foi durante a realização da *United Nations Conference on Ecology and Development* (UNCED), mais conhecida como ECO-92 ou RIO-92, quando ONGs organizaram um enorme evento paralelo (contando com a participação de mais de mil entidades), 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).

## 2.3 ONG: DISCUTINDO SUA ESPECIFICIDADE ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 ONGs, Terceiro Setor e Organizações da Sociedade Civil

É necessário ressaltar que a história, aqui, relatada de forma tão linear, breve e, portanto, incompleta, foi um modo encontrado para expor passagens e pontos relevantes dentro da imensa e intensa trajetória dessas entidades, a qual moldou uma tipificação organizacional

[8] Sérgio Haddad é professor da PUC de São Paulo e presidente da ABONG.

singular, fazendo com que essas organizações possuam algumas características próprias que as diferenciam de todas as demais.

Baseando-se nas caracterizações feitas por Trevisol (1998), Landim (1993), Fernandes (1995), Scherer-Warren (1995), Ferreira (2005) e Menescal (1996), pode-se afirmar que ONGs:

- **São entidades formais e com certa permanência institucional:** a organização deve estar estruturada, com reuniões regulares, representantes reconhecidos e trabalhos consolidados como regulares. Incluem-se as organizações que, embora não estejam inscritas nos órgãos públicos de registro de pessoas jurídicas, possuam um grau significativo de estrutura interna e permanência temporal.

- **São privadas, mas com fins públicos:** apesar das ONGs oferecerem bens (materiais ou simbólicos) de finalidade pública, estas não fazem parte do aparelho estatal. Surgem da iniciativa privada de cidadãos que se organizam com finalidade(s) social(ais) específica(s). Ressalta-se que não há restrições ao recebimento de verbas públicas nem à participação de representantes do governo nos conselhos de gestão, desde que não constituam a maioria nestes.

- **São instituições autônomas:** as ONGs não estão subordinadas a qualquer outra estrutura organizacional maior, como universidades, igrejas, partidos, empresas ou Estado. Desta forma, pastorais das igrejas, departamentos universitários, segmentos empresariais, ainda que realizem trabalhos semelhantes aos das ONGs, não são assim classificados. É fato que, na prática, principalmente por conta do seu modelo de financiamento, como será visto no próximo capítulo, essas organizações sofrem pressão de todos os lados: cooperação internacional, partidos políticos, movimentos sociais, governos, igrejas etc.

- **Possuem certo grau de participação voluntária:** no mínimo o quadro de sua diretoria e/ou conselho deliberativo são voluntários.

- **Não distribuem excedentes financeiros:** caso exista algum excedente financeiro, este deve ser aplicado inteiramente na organização e em seus projetos, não podendo ser repassado para seus associados, membros ou funcionários.

Contudo, as características institucionais não são suficientes para diferenciar as ONGs de outras organizações, visto que estas últimas podem possuir todas essas características e não serem ONGs.

Nos últimos tempos, têm-se nomeado as organizações ligadas ao Estado de Primeiro Setor, as empresas vinculadas ao mercado, de Segundo Setor, e as organizações que não fazem parte nem do Primeiro nem do Segundo Setor foram agrupadas no que se tem chamado de Terceiro Setor. Nesse último agrupamento, estaria abrigado um enorme conglomerado de tipologias organizacionais.

Salamon e Anheier (apud FERREIRA, 2005) estabeleceram cinco critérios para o enquadramento de uma organização como pertencente ao Terceiro Setor; são eles: formalização, natureza privada, não distribuição de lucros, autogoverno e participação voluntária.

Hudson (1999) também utiliza tal nomenclatura, e inclui no âmbito do Terceiro Setor todas as organizações que:

> [...] tem basicamente um objetivo social em vez de gerar lucro; são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades legais ou de saúde; reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização (HUDSON, 1999, p. 8).

Percebe-se que tais características apresentadas para identificar organizações do Terceiro Setor são praticamente idênticas com as citadas sobre as ONGs. Contudo, explicar as ONGs como organizações do Terceiro Setor é não só insuficiente, mas inadequado.

O termo "Terceiro Setor" foi concebido inicialmente na década de 70, oriundo de uma ótica econômica liberal, a qual trata as organizações que se inserem nesse setor como decorrentes de uma necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado (FRANÇA FILHO, 2002). Contudo, tal nomenclatura foi mais difundida a partir das pesquisas realizadas pelo *Institute for Policy Studies* da *John Hopkins University* (JHU), sob a coordenação de Salamon e Anheier, a partir do final da década de 80 (FERREIRA, 2005).

Ticiana Gouveia[9] afirma que:

---

[9] Ticiana Gouveia é educadora feminista, coordenadora de Educação do SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia, e diretora de desenvolvimento e fortalecimento institucional da ABONG.

> Longe de ser apenas uma nomeação descritiva, a suposição de três setores - Estado, mercado e o terceiro setor (algo tão difuso que nem nome mesmo tem) - divide a dinâmica socioeconômica e política em territórios de determinados agentes, ou seja, o Estado se identifica com a política, o mercado com o econômico, e o tal terceiro setor, com o social. Esta fragmentação busca, numa operação ideológica, esvaziar o conflito recriando a funcionalista idéia de que há entre nós complementaridades, quando sabemos que, na prática, somos todos atravessados por dimensões sociais, econômicas e políticas, e há muito mais de contradição e até mesmo antinomia entre nós do que qualquer possibilidade de harmonia (GOUVEIA, 2004, p.77).

Menescal (1996) defende que as ONGs, entendidas no seu contexto brasileiro, não devam ser compreendidas como pertencentes ao Terceiro Setor, já que essas organizações se negam em ser as responsáveis por colocarem à disposição da sociedade os chamados bens coletivos, pois consideram este o principal dever das instituições estatais. Para a autora "as ONGs surgem não como substitutas das ações do Estado, mas como novas instâncias que podem dar contribuições, apresentar propostas e influenciar positivamente as políticas governamentais na busca de mudanças sociais significativas" (Ibid, p. 24).

Gouveia (2004) acredita que a denominação Terceiro Setor reduz os projetos das ONGs de transformação radical da sociedade à responsabilidade de tomar conta do social, este também minimizado na visão funcionalista.

Em concordância com as autoras citadas, percebe-se que a explicação sobre o motivo de surgimento das ditas organizações do Terceiro Setor é limitada e não correspondente às ONGs, pois, ao compreendê-las como formas de solucionar problemas deixados pelo Estado e mercado, se esconderiam as verdadeiras motivações do seu movimento associativo, oriundo das complexas relações da sociedade civil.

Não se nega que o triunfo das agendas neoliberais implementadas por diversos governos nos anos 90 e incentivadas pelo FMI, Banco Mundial etc. reduziu a preocupação social do Estado e deu estímulos para que um grande número de organizações da sociedade civil fosse criado. Contudo, é encarado, aqui, como reducionista o fato de enxergar tais organizações unicamente ligadas a tal processo.

Assim, além das cinco características consideradas como inerentes às organizações de um Terceiro Setor, estudiosos consideram que uma ONG deve atender a um sexto requisito: possuir função sociopolítica (FERREIRA, 2005; MENESCAL, 1996; LANDIM, 1993). Menescal (1996) afirma que as ONGs são organizações que objetivam não apenas a satisfação das necessidades de grupos sociais excluídos, "mas também, e especialmente, mudanças

sociais globais através da influência de políticas" (Ibid, p.27). Por isto, a autora entende que essas organizações devam ser compreendidas como grupos de pressão (*pressure groups*).

Porém, mesmo que se considere a função sociopolítica das ONGs, ainda não se tem elementos suficientes para compreender a especificidade destas, visto que outras organizações da sociedade civil, como sindicatos e associações de moradores, podem possuir tal função e não serem ONGs.

"Organizações da Sociedade Civil" (OSC) é outra expressão utilizada para se referir às organizações não pertencentes nem a esfera estatal nem ao mercado. Ao fazer referência a tal expressão não se pode deixar de esclarecer o conceito de Sociedade Civil, objeto de reflexão de diversos pensadores, sobretudo Hegel, Marx e Gramsci. Contudo, como não é objetivo fazer o resgate histórico desse conceito, adotou-se neste trabalho a definição que lhe pareceu mais pertinente, no caso, a formulada pelo intelectual italiano Antônio Gramsci.

Para esse pensador, sociedade civil, também chamada pelo autor de "aparelhos privados de hegemonia[10]", é uma esfera social nova, dotada de leis e funções relativamente autônomas e específicas, tanto em face do mundo econômico quanto dos aparelhos repressivos do Estado[11]. Essa esfera é formada precisamente pelo conjunto das organizações responsáveis pela elaboração e/ou difusão de ideologias[12], compreendendo o sistema escolar privado sem fins lucrativos, as igrejas, os partidos políticos, os sindicatos, as organizações profissionais, a organização material da cultura etc. (COUTINHO, 2003).

---

[10] Gramsci utiliza o termo hegemonia para indicar a capacidade de uma determinada classe em "guiar" ou "dirigir" intelectual, cultural e moralmente a sociedade, impondo, dessa forma, sua visão de mundo como inteiramente abrangente e universal, moldando, assim, os interesses dos grupos subordinados (GRUPPI, 1980).

[11] Como ensina Bobbio (2004, p. 33), não se pode determinar o significado de sociedade civil "e delimitar sua extensão senão redefinindo simultaneamente o termo 'Estado' e delimitando a sua extensão". Para Gramsci, Estado tem dois sentidos. O primeiro, chamado por ele de "Estado em sentido restrito" ou de "Sociedade Política", é formado pelo conjunto dos mecanismos por meio dos quais a classe dominante detém o monopólio legal da repressão e da violência. O segundo, o Estado em sentido ampliado, comporta a sociedade civil mais a sociedade política, "isto é, hegemonia escudada na coersão" (GRAMSCI apud COUTINHO, 2003, p.127). Vale lembrar que Gramsci é marxista, e, portanto, trabalha numa perspectiva que compreende a gênese do Estado ligada à divisão da sociedade em classes, razão por que ele só existe quando e enquanto existir essa divisão (que decorre, por sua vez, das relações sociais de produção); e a função do Estado é precisamente a de conservar e reproduzir tal divisão, garantindo, assim, que os interesses comuns de uma classe particular se imponham como o interesse geral da sociedade.

[12] Ideologia, para Gramsci, é "o significado mais alto de uma concepção de mundo que se manifesta implicitamente na arte, no direito, na atividade econômica, em todas as manifestações de vida individuais e coletivas" (GRAMSCI, 1986, p.16), e que possui como finalidade dar coesão a um bloco social. É a ideologia o elemento fundamental para a conquista da hegemonia.

O surgimento da sociedade civil, para Gramsci, se dá no final do Século XIX, nos países ocidentais, resultado de uma maior complexidade do fenômeno estatal, a qual, por sua vez, ocorre devido à intensificação dos processos de socialização da participação política (conquista do sufrágio universal, formação de grandes sindicatos e partidos de massa etc.) (COUTINHO, 2003).

Observa-se que, assim como no conceito de Terceiro Setor, está incluso na teoria de sociedade civil gramsciana uma grande quantidade de tipos organizacionais. Contudo, percebe-se um deslocamento do eixo explicativo para o surgimento dessas organizações: da necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo Mercado, no caso das teorias do Terceiro Setor, para o aumento da complexidade do fenômeno estatal e da intensificação dos processos de socialização política, para a sociedade civil.

Tal explicação mostra-se congruente com a razão de surgimento das ONGs no Brasil. Todavia, compreende-se que o conceito de Organização da Sociedade Civil é mais amplo e engloba o de ONG. Santos (2005, p.32) expõe a idéia de que Organização da Sociedade Civil é o "gênero ao qual pertence a espécie das ONGs".

Assim, definir uma ONG como sendo um tipo de Organização da Sociedade Civil é, ainda, insuficiente para explicar sua especificidade organizacional, já que ela se difere de todas as outras organizações pertencentes a este universo. Referindo-se à especificidade das ONGs, Landim (1993, p. 9) se posiciona da seguinte maneira:

> Adotando a forma jurídico-institucional de entidades civis sem fins lucrativos e dedicando-se a uma ação no espaço público, podemos vê-las como fazendo parte do vasto e muitas vezes bem antigo universo de entidades privadas não empresariais voltadas para atuar no campo das questões sociais, no Brasil, onde circulam valores variados como a caridade, o altruísmo, a militância. Por exemplo, algumas de suas atividades de prestação de serviços a grupos excluídos poderiam aproximá-las das associações filantrópicas, ou de assistência social. Ou, por sua dedicação à política na área não governamental, seria possível estabelecer continuidades entre sua ação e a que se desenvolveu nas últimas décadas, no país, por parte de organizações representativas de grupos de interesses, como sindicatos, associações de moradores, associações profissionais. Mas é justamente na distinção, eternamente produzida e reproduzida, com relação a essas outras formas de ação não governamental sem fins lucrativos que se estabelecem para as "ONGs" as condições de construção da sua identidade e da sua constituição como corpo.

Dessa forma, além de compreender uma ONG como pertencente ao universo das Organizações da Sociedade Civil e dotada de função sociopolítica, percebe-se, neste trabalho, que o que permitirá afirmar a peculiaridade das ONGs, distinguindo-as das demais

organizações, mesmo das do universo social (como associações de moradores, clube de serviços, clubes recreativos, sindicatos, universidades, associações filantrópicas etc.), é a **caracterização de suas atividades fim**. Isto deve ser feito mostrando o que as atividades desenvolvidas pelas ONGs não são. Sendo assim, estas:

- **Não utilizam mecanismos tradicionais de representação.** Lavalle, Houtzager e Castelo (2006, p.43) ensinam que, diferentemente dos sindicatos e partidos, a maioria das ONGs não utiliza mecanismos eleitorais para estabelecer sua representatividade. Mesmo assim, esses autores mostram que as ONGs, cada vez mais, desempenham atividades de representação de grupos da população mal ou sub-representados, realizando um trabalho de intermediação orientado a conectar estes grupos, de um lado, e Estado e circuitos da política eleitoral, de outro.

Para esses autores, os quatro tipos de atividades em que soam ocorrer práticas de representação política em ONG são:

> [...] participação em novas instâncias de representação dentro do poder Executivo, especificamente conselhos gestores de políticas públicas e/ou do orçamento participativo; exercício direto de intermediação de demandas perante agências específicas do poder público; incidência na política através dos canais tradicionais de caráter eleitoral, aqui aferida como apoio a candidatos políticos; e incidência na política recorrendo ao poder legislativo, registrada como promoção de reivindicações na Câmara Municipal (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELO, 2006, p. 48).

Segundo, ainda, esses autores, as ONGs possuem, também, o componente vital da representação, irredutível a dispositivos institucionais, que é o comprometimento com os interesses dos representados. Assim, as ONGs são "uma nova instância de mediação entre representantes e representados" (Ibid, p. 59).

Contudo, justamente pela novidade, a compreensão de como ONGs podem construir uma representatividade vem sendo limitada devido à falta de modelos histórica e teoricamente construídos fora dos mecanismos tradicionais da representação (afiliação e eleição).

Percebe-se que as "novas instâncias de mediação" também se diferem das demais organizações representativas, já que estas, ao desenvolverem suas atividades, buscam a universalização de conquistas, não as direcionando somente para os seus grupos mais próximos. Ao contrário, segundo Trevisol (2001), as ONGs trabalham com determinadas causas que são tratadas universalmente. 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).

Por exemplo, o Grupo Gay da Bahia (GGB) não busca representar somente os "gays" baianos, mas sim a causa homossexual, não só na Bahia, mas no Brasil e no mundo. Assim ocorre com organizações ambientais, contra pobreza e a injustiça social, em defesa de determinadas etnias e gênero, entre outras. Por mais que essas organizações ajam operacionalmente em uma determinada localidade, sua luta ideológica é universal.

- **Não são puramente filantrópicas.** Apesar das ONGs desenvolverem atividades assistenciais, estas reconhecem os limites de tais atividades e procuram aliar a filantropia com programas de conscientização. "A filantropia deixa de ser praticada como mera assistência e justifica-se como uma ação coletiva dos integrados para com os excluídos, uma forma de construir uma cidadania mais abrangente e ética" (TREVISOL, 2001, p. 190). Landim (2002, p. 227) aponta que o assistencialismo é visto pelas ONGs "como gerador de dependências e hierarquias e parceiro antigo do Estado".

  As organizações filantrópicas, diferentemente das ONGs, não pretendem operar nas esferas governamentais, não pensam em articular demandas populares, explicitar conflitos sociais ou promover a cidadania (SÁ, 1996).

- **Não possuem caráter comercial.** As atividades fim dessas organizações não são (e não podem ser) de produção de bens para serem comercializados, o que não impede de as ONGs desenvolverem esse tipo de atividade como meio, ou seja, como forma de geração de recursos para a execução de suas atividades fim. Este ponto será aprofundado no próximo capítulo.

- **Não são missionárias religiosas.** Apesar de muitas ONGs serem religiosas, estas não buscam em suas atividades propagar determinada crença ou atrair fiéis para determinada igreja.

Dessa forma, é possível verificar a singularidade das ONGs dentro do universo das organizações da sociedade civil. Dos sindicatos e associações de moradores, as ONGs se distanciam por não utilizarem mecanismos tradicionais de representação e por lutarem, principalmente, por causas de caráter universal. Das Igrejas, por não terem objetivo religioso. De entidades assistenciais, por não serem puramente filantrópicas. De clubes de lazer e

recreação, por possuírem fins políticos. Das cooperativas, por não deterem finalidade comercial. Assim, as ONGs afirmam sua singularidade enquanto organização e ator social.

### 2.3.2 ONGs e Organizações Empresariais

As categorias finalidade, racionalidade, lógica, forma política de gestão e tipo de relação com a sociedade serão utilizadas para distinguir as ONGs das organizações empresariais.

"Finalidade" deverá ser compreendida como o fim a que se destina uma determinada organização. O tipo de "racionalidade" é a compreensão da finalidade como o fundamento ou justificativa das ações da organização. A "lógica", por sua vez, é a maneira de raciocinar particular a uma organização.

Para ilustrar, pode-se dizer que a finalidade de uma padaria é obter lucro por meio da venda de pães. O tipo de racionalidade será a compreensão das ações desse estabelecimento justificadas pelo seu fim. E a lógica é o meio empregado por esse comércio para atingir seu fim; no caso das padarias, em sua maioria, é a de mercado, competindo por clientes e buscando oferecer os melhores produtos.

Será entendida "forma política de gestão" como os sistemas de regras que as organizações, empregam como meio de criar e manter a ordem entre seus membros (MORGAN, 1996). E por fim, compreende-se, aqui, "forma de relação com a sociedade", o tipo de relação predominante entre a organização e sociedade.

As organizações empresariais possuem como finalidade o lucro. Estas possuem uma racionalidade predominantemente instrumental, ou seja, suas ações devem ser compreendidas como justificadas pela busca de determinados resultados, empregando a menor quantidade de recursos e esforços possíveis. Por isto, muitas vezes, tais organizações acabam se tornando utilitaristas, enxergando determinados aspectos éticos da vida humana como sem importância ou como obstáculos, como, por exemplo, as questões ambientais (RAMOS, 1981).

A lógica empregada pelas empresas, ou seja, o meio utilizado por estas para atingir seus fins, é a de mercado. Nessa lógica, a competição prevalece e, por trás de conceitos como "eficiência" e "eficácia", busca-se, constantemente, aumentar suas receitas e participação no mercado, diminuir gastos e, com isso, maximizar lucros. Não é à toa que o mundo se depara

hoje em dia com fenômenos como o desemprego, consumismo, efeito estufa, entre outros, ocasionados pela lógica da "competitividade".

Pode-se afirmar que a forma política de gestão das organizações empresariais é autocrática, ou seja, a tomada de decisões e o uso do poder estão centrados nos poucos que possuem o capital, o qual serve como instrumento legitimador de sua autoridade formal perante os demais. Nessas organizações, dificilmente, encontram-se estruturas de poder "democráticas", em que os demais envolvidos podem decidir, e não somente sugerir, os rumos que a organização deve tomar (MORGAN, 1996).

O tipo de relação que as empresas possuem com a sociedade civil também pode ser classificado como de mercado, o qual se constitui por meio da troca. Dessa forma, o apoio pessoal, material ou simbólico dado pelas empresas às sociedade, "trata-se de uma compensação exatamente contada, negociada e assegurada através de um acordo" (MENESCAL, 1996, p. 26).

As ONGs distanciam-se das empresas sob vários aspectos. Quanto à finalidade, as ONGs afastam-se daquelas por não possuírem finalidade lucrativa, sendo as suas finalidades sociais e políticas, públicas e pensadas para a maximização do bem estar coletivo.

Devido à sua finalidade político-social, a racionalidade que impera nas ONGs não é a instrumental, como nas empresas, mas, sim, a substantiva; ou seja, suas ações são justificadas pela busca do certo, do bom e da verdade. Esse tipo de racionalidade é desprovido de um caráter utilitarista, em que a ação é executada sem o interesse de um retorno pessoal; a ética, o bom senso e os meios para consecução dos fins são levados em consideração (RAMOS, 1981).

É importante ressaltar, como ensinam Serva e Jaime Júnior (1995), que a racionalidade substantiva não é domínio exclusivo das ONGs, podendo esta ser dominante, inclusive, em organizações empresariais. Contudo, reforça-se que empresas com racionalidade substantiva são exceções e não a regra.

Na busca por interesses sociais, as ONGs procuram referências, valores e normas diferentes daquelas que são dominantes no contexto atual. Assim, se a lógica de mercado das empresas exclui os menos desfavorecidos economicamente, na lógica inclusiva das ONGs, os excluídos

sócio-econômicos são priorizados, como, por exemplo, organizações de combate à pobreza e de defesa da cidadania homossexual e de minorias étnicas.

Em virtude das ONGs possuírem uma estrutura privada com fins públicos, possibilita-se que a forma predominante de governar politicamente dessas organizações seja a democrática. Nela, o conselho de associados é o órgão máximo deliberativo. Segundo Morgan:

> Nas organizações democráticas, o poder de estabelecer regras permanece nas mãos do demos (povo). Esse poder é exercido através de formas representativas de administração, segundo as quais diferentes usuários são formalmente representados no processo de tomada de decisão como sistemas de governo de co-gestão ou de coalizão e nas formas de controle pelo trabalhador ou pelos acionistas. O poder democrático pode também ser exercido diretamente através de formas participativas de decisão em que todos dividem o processo administrativo (MORGAN, 1996, p. 148).

Quanto à sua relação com a sociedade, percebe-se que as ONGs estão ligadas a ela por meio de atos de solidariedade, os quais, geralmente, baseiam-se em confiança e não "pagos" de acordo com o mercado. Além disto, ao invés de se colocarem sobre a sociedade, as ONGs ligam-se a ela horizontalmente, perseguindo interesses comuns.

**Quadro 3 - ONGs e Empresas**

| Tipo de Organizações | Finalidade | Racionalidade | Lógica | Forma Política de Gestão | Tipo de Relação com a Sociedade |
|---|---|---|---|---|---|
| **Empresariais** | Lucro | Instrumental | Mercado | Autocrático | Mercado |
| **ONGs** | Pública | Substantiva | Inclusiva | Democrático | Solidariedade |

Fonte: elaboração própria.

## 2.4 ONG: UM CONCEITO PARA ESTE TRABALHO

A partir das informações e idéias apresentadas sobre ONGs, se buscará, agora, sinteticamente, construir um conceito de ONG que norteie o presente trabalho. Ressalta-se que, com isso, não se pretende afirmar qual definição de ONG é mais acertada, pois se entende que este é um conceito polissêmico cujo significado está em disputa.

Contudo, independente da nomenclatura, nota-se, a partir dos diversos estudos consultados e das falas dos próprios atores, a presença de um ator social e tipo organizacional singular, que

vem construindo sua história no Brasil a partir da década de 70 e, também, desempenhando um importante papel na consolidação da democracia brasileira.

Essa organização, apesar de pertencer ao vasto universo das organizações da sociedade civil, possui características próprias que as diferenciam de todas as outras. Inicialmente, pode-se afirmar que as ONGs nascem afastadas do mercado, e assim permanecem, não possuindo como finalidade a produção e/ou comercialização de produtos e serviços.

Por desenvolverem atividades de representação de determinados grupos não/sub-representados, sem os mecanismos de representação tradicionais, são consideradas "novas instâncias de representação", nas quais busca-se a universalização de suas conquistas. Por isso, muitas dessas organizações se dizem representantes de causas e não de determinados grupos de pessoas.

Seu discurso ideológico não permite que tais organizações ajam somente por meio de filantropia e da caridade, tipicamente de organizações filantrópicas ou grupos religiosos. As ONGs não querem ser "boas" e seus integrantes não pretendem conquistar "o reino divino", o que não impede que muitas destas sejam religiosas. Mas o que as ONGs buscam é justiça social e valores os quais elas acreditam e pretendem disseminar. Dessa forma, afirma-se que as ONGs são organizações politizadas.

Em poucas palavras, pode-se dizer que ONGs, para este trabalho, são organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em âmbito universal, agindo politicamente, com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta. Percebe-se que a classificação de uma organização como ONG exige juízo de valor, e que devido a isso, dificulta-se o seu reconhecimento jurídico e social. Contudo, tais organizações vêm, a cada dia, se afirmando no cenário brasileiro, como se pode perceber pela atuação da ABONG e de suas associadas.

# 3 O CONTEXTO DO FINANCIAMENTO DAS ONGS NO BRASIL

## 3.1 PECULIARIDADES DO FINANCIAMENTO DAS ONGS

O conjunto de características que diferencia o tipo organizacional ONG de todos os outros irá determinar, também, peculiaridades na forma de financiamento das ONGs. Inicialmente, é mister realizar uma reflexão sobre a importância do recurso financeiro para uma ONG, já que seu significado se diferencia das empresas, por exemplo.

Nas organizações empresariais, dinheiro significa o sucesso que estas obtêm na execução de suas tarefas, mensurando o seu desempenho e determinando suas prioridades. Nas ONGs, se o seu trabalho fim for realizado exitosamente não significará, necessariamente, a obtenção de grandes somas financeiras. O contrário também ocorre: a obtenção de grandes financiamentos não significará, necessariamente, que a ONG fará um trabalho político-social bem sucedido. Por exemplo, organizações dedicadas à inserção social de ex-presidiários ou que lutam pelos direitos de grupos discriminados e marginalizados da sociedade, como profissionais do sexo e homossexuais, podem desenvolver um trabalho sociopolítico ativo, o que não significa, necessariamente, que essas organizações contaram com grandes somas financeiras ou que atrairão ou gerarão tais recursos para si.

Dessa forma, compreende-se que o dinheiro não deve ser utilizado para a mensuração e monitoramento do desempenho nas ONGs, já que seus resultados são sociais e não financeiros.

Não é por acaso que Hudson (1999), ao citar os problemas que representam desafios à gestão das organizações da sociedade civil (OSCs), inclui: facilidade em se ter objetivos vagos, já que objetivos sociais, educacionais, de saúde, ambientais são difíceis de serem especificados com exatidão; dificuldade em mensurar e monitorar o desempenho dessas organizações; e falta de resultado financeiro para determinar prioridades. Segundo o autor, gestores de OSCs

“raramente podem usar um resultado financeiro ou uma projeção de fluxo de caixa para orientá-los na escolha de prioridades futuras e investimentos” (HUDSON, 1999, p. 19).

Com isto, esse autor demonstra a complexidade dessas organizações, nas quais a determinação de objetivos e controle de resultados difere em muito das empresas, nas quais prevalecem o que Ramos (1981) chama de operacionalismo, ou seja, somente aceitam algo como válido ou verdadeiro quando este pode ser mensurável ou determinado matematicamente.

O fato dos recursos financeiros não poderem ser utilizados pelas ONGs para definir prioridades ou mensurar seus resultados não significa que “tais recursos não possuem importância para elas, mas sim que o seu significado é outro” (ANDRADE, 2002, p.53): ao invés de um fim em si mesmo, como nas organizações mercantis, o dinheiro é um meio para a realização dos reais objetivos das ONGs. Rocha (2007) destaca que não basta somente vontade para uma OSC que se dedica à atividade social e deseja mudar a realidade à sua volta, sendo, também, necessário dinheiro para a realização de suas atividades.

Assim, diversos autores (PRATA, 2006; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003) consideram os recursos financeiros um elemento fundamental para a manutenção das ONGs e de suas atividades. Segundo Cruz e Estraviz (2003), toda instituição sem fins lucrativos, para viabilizar a sua missão e seus projetos, precisa obter recursos financeiros. Cruz (2005) afirma que para poder prosseguir com sua missão e se destacar pela qualidade de suas realizações, as ONGs precisam ter um equilíbrio financeiro que lhes permitam manter a confiança da comunidade na execução de seus serviços.

Um fator que ocasionou uma maior dependência das ONGs por recursos financeiros foi, conforme visto no Capítulo 2, a profissionalização ocorrida nessas organizações. Quando transformou-se pura militância em ofício “militante”, maximizando o seu comprometimento com projetos e estruturas que pretendem causar mais impacto, em áreas cada vez mais complexas, as ONGs passaram, então, a necessitar cada vez mais de recursos financeiros.

Como explica a ABONG:

> Apesar de muitas ONGs contarem com trabalho voluntário/militante, grande parte de seus/suas profissionais é remunerada. Para realização de suas atividades, buscam criar uma estrutura mínima de funcionamento (com sede, telefone, computador etc.). Mobilizar recursos (humanos, financeiros, políticos), portanto, é uma necessidade e um desafio permanente para garantir o desenvolvimento dos seus trabalhos (ABONG, 2006, p. 8).

Todavia, o financiamento das ONGs, também, se diferencia dos financiamentos das demais organizações devido ao grau de dificuldade para obter recursos financeiros. Certamente, o financiamento organizacional tem sido um desafio para a maioria das organizações, sejam estas empresariais, estatais ou da sociedade civil. Contudo, para as ONGs, esse desafio se torna ainda maior e mais complexo.

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 da população, como o Estado; não administram grandes somas financeiras como as fundações; não cobram taxas sindicais; e não recebem "dízimo" nem grandes doações individuais como as Igrejas.

Sobre as peculiaridades do financiamento de ONGs, Mendonça e Araújo afirmam que:

> De modo geral, as organizações de todos os setores estão susceptíveis ao ambiente externo e à dependência de recursos, porém, no caso das ONGs este fato tende a se agravar, tendo em vista as peculiaridades que estas possuem com relação à finalidade não-lucrativa e de promoção do desenvolvimento e cidadania. O fato de que entre as ONGs os recursos (pelo menos os financeiros em sua maioria) não serem providos diretamente por aqueles que utilizam ou se beneficiam de seus serviços, caracteriza-se em mais uma particularidade de seu contexto de dependência de recursos (MENDONÇA; ARAÚJO, 2005, p. 1).

Isto significa que, diferentemente da relação Estado-contribuinte, na qual este paga tributos e recebe daquele serviços públicos, e da relação empresa-cliente, em que este paga um preço e recebe daquela determinado bem, na relação ONGs-beneficiários, geralmente, estes não irão pagar pelos serviços obtidos daquelas organizações, obrigando as ONGs a recorrerem a outras organizações e indivíduos para poderem financiá-las. Esse elevado grau de dependência de financiadores externos é mais uma das características típicas das ONGs e que não se encontra na maioria das outras organizações.

Trevisol (2001;1998) afirma que, para as ONGs, a independência financeira é a mais complicada e constante ameaça, justamente porque a maioria das ONGs sobrevive de doações. Observa-se, deste modo, o perigo que as ONGs correm de perderem sua autonomia devido à influência de seus financiadores.

Mendonça e Araújo (2005) defendem que a dependência financeira das ONGs as tornam menos autônomas, já que seus financiadores possuem grande grau de influência sobre a organização, podendo, inclusive, determinar as formas de aprendizado e de estruturação da organização, o que causa redução de sua legitimidade e efetividade. Hudson (1999), também,

acredita que os financiadores se encontram em uma determinada posição que permite poderosa influência na organização.

Para Silva (2004, p. 44), a literatura aponta para a forte influência que os financiadores possuem sobre a autonomia das ONGs e a identifica como um "dos pontos fundamentais para a perda de identidade de organizações". Para o autor, "o cenário mais pessimista mostra a organização financiada transformada em uma 'filial' da financiadora, passando a ser nada mais que uma executora das diretrizes do poder econômico" (Ibid).

Uma forma apontada para maximizar a autonomia e segurança das ONGs, dando a estas maior capacidade de negociação frente às exigências e mudanças de seus financiadores, é a diversificação de suas fontes financiadoras (VALARELLI, 1999; CRUZ; ESTRAVIZ, 2003; PRATA, 2006). Segundo Carvalho (2000, p. 6), "a dependência de uma única fonte de financiamento representa para as ONGs um aspecto causador de forte condicionamento junto aos financiadores, podendo estes influenciar em suas atividades e até mesmo em sua missão". Silva (2004, p.46) defende que quando "uma ONG é apoiada por poucos financiadores, ela se torna mais propícia para ser cooptada e ter sua dependência fortalecida".

Cruz e Estraviz (2003, p.24) ensinam que ao se buscar vários financiadores, "tem-se sempre a garantia de continuar existindo, mesmo que uma das fontes de financiamento deixe de contribuir". Para Valarelli (2001), a ampliação e diversificação das fontes de recursos reduzem a vulnerabilidade e a subordinação tão facilmente encontradas em organizações que dependem de poucas fontes de financiadoras. Andrade (2002, p. 54), também, coloca que "a pulverização das fontes de recursos contribui para a autonomia das ONGs".

A prática de busca por recursos junto a diversos atores é chamada no meio das ONGs de "captação de recursos". De acordo com Franco, Pereira e Sartori (2003, p.6), no Brasil, as estratégias de captação de recursos são a "elaboração de projetos de financiamento e a promoção de campanhas, com o objetivo de recolher contribuições financeiras junto aos civis, ao Estado, às organizações internacionais e empresas privadas".

Nas campanhas de captação de recursos, as organizações utilizam uma série de ferramentas de comunicação (propaganda, promoção, relações públicas, entre outras), visando sensibilizar, principalmente, indivíduos e empresas para que estes contribuam com algum recurso para a organização.

Já a submissão de “projetos” é, ainda, a principal forma que as ONGs buscam recursos junto aos seus financiadores. Ressalta-se, aqui, a importância da figura do “projeto”, por este ter “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).

Segundo Andrade (2002, p. 55), é no projeto de captação de recursos que a organização apresenta os problemas que pretende enfrentar, detalha a estratégia de solução e “a maneira de contribuição da doação dentro da estratégia traçada, entre outros pontos”. Para Carvalho e Sachs (2001, p. 10), o projeto possui duas funções: “1) ser uma ocasião para o dirigente social refletir sobre as atividades e os objetivos de sua entidade e, 2) servir de ferramenta de comunicação com os potenciais financiadores”.

Nos últimos anos, vem ganhando força a expressão “mobilização de recursos” que, para seus adeptos, tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”. Segundo Iório (2004, p.1; 4), mobilizar recursos significa não só “arrecadar dinheiro a qualquer custo”, mas, principalmente, compreender “a complexidade das ações que envolvem a obtenção de apoio financeiro e político ao trabalho de promoção dos direitos e do exercício da cidadania; e até mesmo, ao de prestação de serviços”. Assim, para Iório (2004), o elemento central da mobilização de recursos é sua ação educativa e transparente dirigida para toda a sociedade, buscando conscientizá-la dos vários problemas sociais existentes.

Dentre os atores que são alvo das ONGs na busca por apoio e recursos e que, por conseqüência, são os responsáveis pelo seu financiamento, encontram-se indivíduos, empresas, fundações, órgãos estatais nos três âmbitos, organismos bi e multilaterais e agências internacionais de cooperação (ABONG, 2002). Cada um desses atores se relaciona de uma forma particular com as ONGs, possuindo diferenças quanto aos interesses e motivações em ajudar; aos mecanismos e procedimentos de transferência de recursos; e à importância no orçamento das ONGs.

## 3.2 PRINCIPAIS ATORES DO CENÁRIO DE FINANCIAMENTO DAS ONGS NO BRASIL

A Tabela 1 apresenta, de maneira condensada, os resultados de três pesquisas: a primeira, realizada por Leilah Landim e Lecticia Cotrim (1996), no ano de 1993, com 145 associadas da ABONG, de um universo total de 164 espalhadas por todo Brasil; as outras duas, realizadas pela ABONG (2002; 2006), nos anos de 2000 e 2003, com 163 respondentes de um total de 248, e com 202 respondentes de 262, respectivamente. Esta tabela explicita as diferentes fontes de recursos e seu peso, em percentuais, no orçamento de ONGs filiadas à ABONG.

**Tabela 1 - Fontes de financiamento e seu peso no orçamento total das Associadas da ABONG nos anos de 1993, 2000 e 2003.**

| Fonte de Financiamento | % do Orçamento Total | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 | 2000 | 1993 |
| Agências internacionais de cooperação | 39,90 | 50,61 | 75,90 |
| Comercialização de produtos e serviços | 3,11 | 3,83 | 6,90 |
| Doações de indivíduos | 1,04 | - | - |
| Órgãos governamentais federais | 5,64 | 7,50 | * |
| Empresas, fundações ou institutos empresariais | 3,75 | 4,19 | 1,80 |
| Outras fontes de financiamento | 6,01 | 3,99 | 5,00 |
| Órgãos governamentais municipais | 7,00 | 5,03 | * |
| Órgãos governamentais estaduais | 2,07 | 5,93 | * |
| Contribuições associativas | 1,44 | 1,77 | - |
| Agências multilaterais e bilaterais | 1,65 | 2,40 | 7,00 |
| Recursos não identificados por fonte | 28,40 | 14,74 | - |
| Total | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fonte: compilação de tabelas de Landim e Cotrim (1996); ABONG (2002); ABONG (2005).

** O porcentual de recursos recebidos de órgãos públicos, em 1993, sobre o orçamento total das associadas, foi de 3,2%. Em 1993, o questionário agrupava os recursos de órgãos governamentais, nos três níveis (municipal, estadual e federal), em uma única variável.*

A Tabela 2, também de forma condensada, se refere às pesquisas supracitadas realizadas pela ABONG (2002; 2006), nos anos de 2000 e 2003, porém, explicita o percentual do total de organizações que tiveram acesso (recursos efetivamente liberados) a cada uma das fontes.

**Tabela 2 - Acesso às fontes de financiamento das Associadas da ABONG nos anos de 2000 e 2003**

| Fontes de Financiamento | % de Organizações que Tiveram Acesso à Fonte | |
|---|---|---|
| | 2003 | 2000 |
| Agências internacionais de cooperação | 78,71 | 78,57 |
| Comercialização de produtos e serviços | 42,57 | 46,43 |
| Doações de indivíduos | 38,61 | 12,24 |
| Órgãos governamentais federais | 36,63 | 45,41 |
| Empresas, fundações ou institutos empresariais | 35,15 | 32,65 |
| Outras fontes de financiamento | 34,65 | 37,24 |
| Órgãos governamentais municipais | 27,23 | 22,45 |
| Órgãos governamentais estaduais | 22,28 | 32,65 |
| Contribuições associativas | 20,79 | 26,02 |
| Agências multilaterais e bilaterais | 10,40 | 6,12 |
| Não Sabe / Não respondeu | 6,43 | 4,08 |

Fonte: compilação de tabelas da ABONG (2002); ABONG (2005).

Conforme as Tabelas 1 e 2, e sempre recorrendo a elas, será apresentado cada um dos atores que financiam as ONGs e suas especificidades no que se refere ao financiamento.

### *Indivíduos*

Segundo a pesquisa Doações e Trabalho Voluntário no Brasil[13], 50% dos brasileiros fazem doações em dinheiro ou bens para instituições. Em 1998, estimava-se que 44.200.000 pessoas fizeram alguma doação para uma ou mais instituições, no Brasil. Somando o que foi declarado pelos que doaram dinheiro, chegou-se, em 1998, a R$1.703.000.000,00 em doações, um valor médio de R$158,00 por pessoa/ano (NOVAES, 2007).

Contudo, apesar de expressiva, verifica-se, a partir da Tabela 1, que o peso das doações individuais no total orçamentário das ONGs filiadas à ABONG é percentualmente baixo: em 2003, o valor das doações individuais representou pouco mais de 1% do orçamento total dessas organizações. Tal situação é compreensível se for considerado o tipo de instituições para as quais são feitas as doações individuais no Brasil.

> Considerando-se o total do volume de recursos doados, 50% vai para as instituições religiosas (igrejas, paróquias, locais de culto - através das quais fazem-se também trabalhos sociais) e 46% para as de assistência social (consideradas como tal instituições dedicadas a práticas assistenciais diversas como creches, abrigos orfanatos, atendimento a população que vive na rua etc.). Apenas 2,8% da quantidade doada destina-se a outras instituições (de saúde, educação, defesa de direitos, ação comunitária) (NOVAES, 2007).

[13] Essa pesquisa, coordenada por Leilah Landim e Maria Celi Scalon, consistiu em um *survey* realizado a partir de uma amostra estratificada e representativa da população brasileira, contando com um total de 1.200 entrevistas em domicílios (NOVAES, 2007).

Estes dados demonstram que, no perfil de doação dos brasileiros, há uma predileção pelas atividades de cunho religioso e filantrópico, ao invés das atividades politizadas, típicas das ONGs.

***Empresas, Fundações e Institutos Empresariais***[14]

No que se refere a doações empresarias, segundo a pesquisa "Ação Social das Empresas"[15] (IPEA, 2006), em 2004, 69% das empresas brasileiras - aproximadamente 600 mil - desenvolviam alguma ação social, destinando cerca de R$ 4,7 bilhões para investimentos sociais. Segundo a pesquisa, a atuação social empresarial é feita, essencialmente, por meio de doações a pessoas e comunidades carentes e organizações comunitárias, filantrópicas e religiosas.

Apesar do expressivo volume de recursos destinados ao social por parte das empresas, nota-se, a partir da Tabela 1, que a participação de doações empresariais no total orçamentário das ONGs filiadas à ABONG é, relativamente, pequena se comparada às outras fontes: 1,8% em 1993; 4,19% em 2000; e 3,75% em 2003.

A baixa participação das empresas no orçamento das ONGs pode ser explicada ao se verificar quais são as motivações que levam os empresários a destinarem recursos para ações sociais. Como aponta a pesquisa do IPEA (2006), "em geral, ainda é a filantropia que impulsiona a ação social empresarial: mais da metade das empresas do país (57%) que realizam atividades sociais voltadas à comunidade declaram motivos humanitários". Em seguida, as principais motivações declaradas pelas empresas para realizar investimento no social são: atender pedidos de entidades governamentais ou comunitárias (47%); atender a comunidades próximas ao local da empresa (38%); atender a apelos de campanhas públicas, como enchentes, secas, fome, entre outros (22%); motivos religiosos (21%); aumentar a satisfação dos empregados (20%); melhorar a imagem da empresa (14%); solicitação de amigos (13%);

---

[14] Fundação é um tipo de pessoa jurídica de direito privado que surge de uma dotação especial de bens livres destinados, por um instituidor, a uma finalidade específica. Já Instituto não designa personalidade jurídica, sendo apenas um nome genérico utilizado tanto por fundações como associações (estas, sim, são tipos de pessoas jurídicas de direito privado). As Fundações e Institutos Empresariais são organizações criadas por iniciativa de empresas, no geral, grandes empresas, com a finalidade de realizar ações sociais. Essas organizações, em sua maioria, ainda possuem vínculos, tanto financeiro como gerenciais, com as empresas que lhe deram origem. Devido ao forte vínculo, as doações advindas de Fundações e Institutos Empresariais estão inclusas no universo maior das doações empresariais contempladas neste tópico.

[15] A pesquisa Ação Social das Empresas é um mapeamento da participação do setor empresarial em atividades sociais. O estudo se deu em dois anos (2004 e 2005), com uma amostra de empresas com um ou mais empregados, construída a partir de cadastro mantido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A amostra integrou 9.978 empresas em todo o país.

complementar a ação do governo (10%); e aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho (6%) (IPEA, 2006).

Cabe ressaltar que, segundo a pesquisa do IPEA, as doações empresariais têm sido pouco influenciadas pela política de benefícios tributários - das empresas que atuaram no social, somente 2% fizeram uso dos incentivos. Assim, a Pesquisa conclui que o "envolvimento social do setor privado ocorre independentemente do Estado: trata-se de uma forma de intervenção das próprias empresas que não reconhecem influências do governo no processo de sua atuação" (IPEA, 2006, p.18).

As motivações de cunho filantrópico levam as empresas a financiarem mais atividades assistenciais do que as politizadas, típicas de ONGs. Como demonstra a pesquisa realizada pelo IPEA (2006), entre os principais tipos de ações apoiadas pelas empresas, encontram-se: alimentação e abastecimento (52%); assistência social (41%); saúde (24%); educação/alfabetização (23%); lazer e recreação (19%); desenvolvimento comunitário e mobilização social (18%); esporte (15%); qualificação profissional (14%); cultura (13%); segurança (7%); e meio ambiente (7%).

***Órgãos Estatais Federais, Estaduais e Municipais***

Assim como as doações individuais e empresariais, verifica-se que a ajuda do Estado brasileiro destinada às OSCs tem, ao longo de sua história, como marca principal, a predileção em apoiar atividades assistenciais, de preferência aquelas que complementam a atuação estatal. Também é marcante a maneira como, historicamente, o Estado se relaciona com as OSCs: colocando-se hierarquicamente acima delas, tomando decisões discricionárias referentes aos diversos títulos que podem ser oferecidos a elas, e obrigando-as a se defrontarem com processos tortuosos, caso queiram ter a possibilidade de gozarem de benefícios tributários e acessarem recursos públicos.

Para se chegar a tais conclusões, é necessário realizar uma análise, ainda que sumária, do desenvolvimento histórico da legislação que regula os principais benefícios tributários e títulos oferecidos pelo Estado brasileiro às OSCs, bem como da legislação que controla os mecanismos criados por aquele para transferir recursos para estas.

Dentre os títulos concedidos pelo Poder Público às OSCs, o mais antigo é o de Utilidade Pública Federal, instituído pela Lei nº 91 de 1935. Segundo Paes (2006), na Constituição de

1934, foi estabelecida a isenção de qualquer tributo aos estabelecimentos particulares de educação gratuita primária ou profissional, oficialmente considerados idôneos. Segundo o autor, possivelmente, foi o adjetivo "idôneo" que exigiu a regulamentação da titulação de Utilidade Pública em legislação específica um ano após.

Contudo, convém lembrar que, já no Código Civil de 1916, artigo 16, a nomenclatura "associação de utilidade pública" era utilizada para indicar uma das pessoas jurídicas de direito privado (BRASIL, 1916).

Para que uma organização possa ser declarada de Utilidade Pública Federal é necessário que: atue dentro dos campos da assistência social, cultural ou técnico-científico; suas atividades sejam consideradas importantes pelo Estado; e atendam a uma série de exigências[16], as quais devem ser comprovadas por meio documental. Tais documentos devem ser anexados ao requerimento de solicitação dirigido ao Presidente da República[17] (BRASIL, 1935).

Entretanto, mesmo que uma organização preencha todos os requisitos solicitados por lei, sua solicitação do título de Utilidade Pública Federal pode ser negada, pois a concessão do título é ato da competência discricionária do Presidente da República e não decorre de uma natureza especial da pessoa jurídica que o detém.

Inicialmente, o título de Utilidade Pública não concedia qualquer benefício maior, a não ser o caráter honorífico, semelhante às distinções conferidas às pessoas físicas por meio de medalhas. Porém, com o decorrer do tempo, o título foi sendo, cada vez mais, condição indispensável para as OSCs receberem benefícios tributários e/ou financeiros[18].

---

[16] Os requisitos exigidos são: que se constitua no país; que tenha personalidade jurídica; que tenha estado em efetivo e contínuo funcionamento, nos últimos 3 anos, em respeito aos estatutos; que não remunere os cargos de diretoria e não distribua lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores, ou associados, sob nenhuma forma ou pretextos; que seus diretores possuam folha corrida e moralidade comprovada; publicação semestral de despesas e receitas; e que comprove, através de relatórios dos três anos de exercício anteriores à formulação do pedido, que promove a educação ou exerce atividades de pesquisa científicas, de cultura, artísticas ou filantrópicas.

[17] A Lei também permite que o Presidente conceda o título "ex-officio", ou seja, sem que a organização tenha solicitado tal titulação. Contudo, a declaração "ex-officio" é utilizada em casos excepcionais (BOUDENS, 2000).

[18] Segundo Paes (2006, p.639), os benefícios que as organizações portadoras do título de utilidade pública federal podem gozar são: receber subvenções, auxílios e doações da União; realizar sorteios; requerer a isenção da cota patronal para o INSS, se observado os outros requisitos para tanto; receber doações de empresas, dedutíveis do lucro operacional da pessoa jurídica doadora, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem.

Após ser criada a titulação de Utilidade Pública no âmbito Federal, em 1935, foram criados também, nos anos seguintes, os títulos de Utilidade Pública Estadual e Municipal por diversos entes da Federação (estados e municípios). Conforme Szazi (2006, p.89), tais titulações tendem a ser reguladas por legislação que segue os mesmos critérios dos estabelecidos em âmbito federal, "de modo que, sendo a entidade habilitada a pleitear a utilidade pública da União, provavelmente poderá fazê-lo nas outras esferas de governo".

Em 1959, por meio da Lei 3.577[19], as organizações com fins filantrópicos, reconhecidas como de utilidade pública, ficaram isentas da cota patronal da previdência (BRASIL, 1959).

Anos depois, em 1964, por meio da Lei 4.320, emerge os primeiros mecanismos de transferência de recursos públicos a entidades privadas com fins públicos, ou seja, as subvenções sociais e os auxílios (BRASIL, 1964).

As subvenções sociais são repasses de recursos financeiros realizados pelo Estado às instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos que atuem dentro das áreas de assistência social, médica, educacional ou cultural, para cobrir exclusivamente despesas de custeio[20], como forma de suplementação e incentivo às suas atividades.

A regra geral é que a subvenção social seja concedida somente quando a atuação privada se revelar mais econômica do que a atuação estatal direta na realização dos objetivos supracitados (Ibid). O valor da subvenção, sempre que possível, é calculado com base na unidade de serviço efetivamente prestado ou posto à disposição dos interessados, obedecidos os padrões mínimos de eficiência previamente fixados pelo Estado.

É notório que as atividades possíveis de serem financiadas pelo Estado por meio de subvenções sociais são assistenciais e com um claro enfoque em complementar a prestação desses serviços realizados pelo Estado.

Já os auxílios, constituem-se em transferências de recursos que poderão ser utilizados por organizações públicas ou privadas sem fins lucrativos para custear despesas de capital[21]. A Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2000 praticamente eliminou a figura dos auxílios,

---

[19] Tal Lei foi revogada pelo Decreto Lei 1572, de 1977, assinada pelo Presidente Ernesto Geisel. Contudo, entidades que já gozavam de tal benefício não foram prejudicadas, pois foi concedido a elas o direito de mantê-lo (BRASIL, 1977).

[20] Despesas de custeio são aquelas que envolvem gastos com manutenção e pessoal em geral.

[21] Despesas de capital são aquelas que geram uma riqueza ou aumento de patrimônio (ampliação, reforma, aquisição e instalação de equipamentos e aquisição de material permanente).

mantendo apenas aqueles que tenham como destinatários: entidades que prestam atendimento direto e gratuito ao público e voltadas para o ensino especial ou representativas da comunidade escolar das escolas públicas estaduais e municipais de ensino fundamental (APMs) ou mantidas pela Campanha Nacional de Escolas da Comunidade; ações de saúde prestadas pelas instituições denominadas Santa Casa, com financiamento de recursos internacionais; e "entidades sem fins lucrativos cadastradas no Ministério do Meio Ambiente, desde que os recursos derivem de doações feitas por organismos internacionais ou agências governamentais estrangeiras para programas ambientais no país" (SZAZI, 2006, p. 104).

Durante o período da ditadura militar, por razões óbvias de coerção institucional, não houve alterações neste marco regulatório, salvo o aumento das medidas punitivas e repressivas que foram colocadas para a sociedade civil com o objetivo de repreender iniciativas contestatórias.

No entanto, com a redemocratização, na constituinte de 1988, uma série de espaços e medidas foi, constitucionalmente, garantida para que a sociedade civil organizada se fortalecesse e pudesse participar do processo de implementação, formulação e monitoramento de políticas públicas.

Dentre os benefícios assegurados, verifica-se que a Constituição de 1988 determinou, em seu artigo 150, VI, *c)*, ser vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei (BRASIL,1988).

Dito de outra forma, a Carta Magna de 1988 conferiu imunidade[22] tributária às organizações da sociedade civil que, dentre outras, tenham como finalidade oferecer, sem fins lucrativos, serviços educacionais e de assistência social, no que se refere à tributação de seu patrimônio, de sua renda e de seus serviços.

[22] Cabe aqui esclarecer a diferença entre imunidade e isenção tributária: a primeira significa que a renúncia fiscal ou vedação de cobrança de tributo foi estabelecida por meio constitucional; já a segunda significa dispensa de recolhimento de tributo que o Estado concede a determinadas pessoas e em determinadas situações, por meio de leis infra-constitucionais.

> Destarte, não incidirão sobre o patrimônio das entidades o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), o Imposto sobre Transmissão *Causa mortis* ou Doação de Bens e Direitos (ITCD), Imposto sobre transmissão *Inter vivos* de Bens Imóveis (ITBI) e o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), todos de competência dos Estados e do Distrito Federal (previstos, respectivamente, nos arts. 155 e 156 da CF). [...] Não incidirá sobre a renda recebida pelas entidades o Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer Natureza (IR), de competência da União e previsto no art. 153, II, da CF e 43 do CTN. [...] Não incidirão sobre os serviços prestados pelas entidades, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), de competência dos Estados, do Distrito Federal, previstos no art. 155, da Constituição Federal, o Imposto de Importação (II) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) (PAES, 2006, p. 714).

Como afirma Durão (2007, p.3), "do ponto de vista da Constituição Federal [...], não existem quaisquer impedimentos ou requisitos que impeçam o reconhecimento legal da imunidade tributária das ONGs", estando os obstáculos presentes "nos procedimentos que permitem o acesso aos recursos de órgão do Governo Federal (convênios) e a outras isenções específicas", como a Contribuição Previdenciária.

Verifica-se que, ao tratar do financiamento da seguridade social, a Constituição Federal declara imune de contribuições para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam as exigências estabelecidas em lei (BRASIL, 1988).

Mesmo não explicitando o conceito de "entidade beneficente de assistência social", a CF trata da expressão "assistência social" em seu artigo 203, cuja redação final é a seguinte:

> Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - o amparo às crianças e adolescentes carentes; III - a promoção da integração ao mercado de trabalho; IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei. (BRASIL, 1988).

A Lei 8.742 de 1993, conhecida como Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), regulamentou as normas constitucionais que se referenciam à organização da assistência social no Brasil (BRASIL, 1993). Foi essa Lei que instituiu o Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS[23], órgão com competência de normatizar e coordenar as ações e a

[23] O CNAS é vinculado ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS). Como órgão colegiado, é composto por dezoito membros divididos de forma paritária entre pessoas ligadas ao governo e representantes da sociedade civil (representantes dos usuários, entidades e organizações de assistência social e trabalhadores). Também possui previsão nas esferas estadual e municipal, os quais deverão ser instituídos por leis específicas de cada ente da federação.

política nacional de Assistência Social, assim como de conceder atestados de registro e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) às entidades de assistência social (PAES, 2006, p. 648).

O CEBAS[24] é um dos requisitos exigidos para a organização gozar de imunidade das contribuições sociais, quais sejam: a cota patronal e as provenientes do faturamento (COFINS), lucro (CSLL), movimentação financeira (CPMF) e do PIS.

Para obter esse certificado, a organização deverá estar previamente registrada, há pelo menos três anos, no CNAS (comprovado por meio do atestado de registro) e no Conselho Estadual ou Municipal de Assistência Social, bem como ser declarada de utilidade pública federal. Além disso, a organização não pode distribuir lucros ou qualquer parcela do patrimônio aos seus associados, remunerar diretores e conselheiros em geral. Deve, também, aplicar, anualmente, em gratuidade, pelo menos vinte por centro da receito bruta proveniente da venda de serviços e bens não integrantes do ativo imobilizado, bem como das contribuições operacionais, cujo montante não poderá ser inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas.

Para Durão (1997), são diversos os entraves que a legislação vigente trás para as ONGs que desejam gozar do benefício constitucional de imunidade previdenciária. O primeiro deles é a imensa burocracia do processo. Inicialmente, com no mínimo três anos de atividades desenvolvidas, deve-se solicitar o Título de Utilidade Pública Federal. Obtendo este, e possuindo os demais requisitos necessários, pode-se solicitar o registro de entidade de assistência social junto ao CNAS e, em seguida, encaminhar uma documentação composta de, no mínimo, 7 itens[25]. Se deferida a solicitação, após mais três anos de registro, a organização

---

[24] O nome desse certificado era "Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos" (CEFF), sendo alterado para "Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social" (CEBAS), pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 24-08-2001.

[25] Os documentos são: 1. requerimento-formulário fornecido pelo CNAS, devidamente preenchido; 2. cópia autenticada do estatuto registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; 3. comprovante de inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social do município ou no Conselho Estadual de Assistência Social; 4. declaração de que a entidade está em pleno e regular funcionamento, cumprindo suas finalidades estatutárias; 5. relatório de atividades, assinado pelo representante legal da entidade em que se descrevam, quantifiquem e qualifiquem as ações desenvolvidas; 6. cópia da ata de eleição dos membros da atual diretoria, devidamente averbada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; 7. cópia do documento de inscrição no CNPJ do Ministério da Fazenda, atualizado; 8. em se tratando de fundação, se deverá apresentar, além dos anteriores, os seguintes documentos: a) cópia autenticada da escritura da instituição, devidamente registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, ou lei de sua criação; b) comprovante de aprovação dos estatutos, bem como de suas respectivas alterações, se houver, pelo Ministério Público (BRASIL, 1993).

pode, então, entrar com o pedido de concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos junto ao CNAS, apresentando uma documentação composta de 14 itens[26], a qual deve ser renovada de três em três anos (BRASIL, 1993).

O segundo entrave, para Durão (1997, p. 3), é o fato do CNAS exigir reconhecimento do caráter educacional e de assistência social das entidades sem fins lucrativos, "o que exclui ONGs que não atuem nesses campos específicos".

É verdade que a LOAS ampliou o universo do que pode ser considerada entidade de assistência social, acrescentando nele organizações voltadas para a promoção de direitos aos beneficiários abrangidos pela Lei, como pode ser observado nos seus artigos 2º e 3º, transcritos a seguir:

> Art. 2º A assistência social tem por objetivos: I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - o amparo às crianças e adolescentes carentes; III - a promoção da integração ao mercado de trabalho; IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V - a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família. [...]Parágrafo único. A assistência social realiza-se de forma integrada às políticas setoriais, visando ao enfrentamento da pobreza, à garantia dos mínimos sociais, ao provimento de condições para atender contingências sociais e à universalização dos direitos sociais. [...] Art. 3º Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas que prestarem, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos. (BRASIL, 1993).

---

[26] Os documentos são os seguintes: 1. requerimento fornecido pelo CNAS, devidamente preenchido; 2. cópia autenticada do estatuto registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; 3. cópia da ata de eleição dos membros da atual diretoria, devidamente averbada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; 4. declaração de que a entidade está em pleno e regular funcionamento, cumprindo suas finalidades estatutárias; 5. relatórios de atividades dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 6. balanços patrimoniais dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 7. demonstrativos do resultado dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 8. demonstração de mutação do patrimônio dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 9. demonstração das origens e aplicações de recursos dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 10. notas explicativas, evidenciando o resumo das principais práticas contábeis e os critérios de apuração do total das receitas, das despesas, da gratuidade, tipo de clientela beneficiada com atendimento gratuito, bolsas de estudos, das doações, das subvenções e das aplicações de recursos, bem como da mensuração dos gastos e despesas relacionadas com a atividade assistencial; 11. plano de trabalho de assistência social; 12. comprovante de inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social do município ou Conselho Estadual de Assistência Social; 13. demonstrativo de serviços prestados dos três exercícios anteriores ao da solicitação; 14. cópia autenticada e atualizada do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas a Fazenda; 15. em se tratando de fundação, a requerente deverá apresentar, além dos documentos citados, a) cópia autenticada da escritura de sua instituição, devidamente registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, ou lei de sua criação; b) comprovante da aprovação do estatuto, bem como de suas respectivas alterações, se houver, pelo Ministério Público. Todas as demonstrações contábeis deverão estar assinadas por profissional registrado no Conselho de Contabilidade e auditadas por auditor independente (caso orçamento ultrapasse os R$ 600.000,00).

Entretanto, é patente que, ainda assim, o universo de organizações que pode ser considerado "organização de assistência social" e, portanto, gozar do benefício da imunidade nas contribuições sociais, é restrito, excluindo, entre outras, as organizações que tenham como missão a proteção do meio ambiente, a defesa de direitos de gênero, de opção sexual, de etnia - entre tantos outros grupos sub ou não representados - e organizações que lutam contra a pobreza e a corrupção.

O terceiro entrave citado por Durão (1997) é que, sendo os Títulos de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal atos discricionários dos chefes do executivo (presidente, governador, prefeito) e requisitos para obtenção do CEBAS, este acaba, por extensão, também se subordinando aos atos discricionários.

Diante de tais argumentos, Durão reafirma uma das principais conclusões do documento "Parceria e Transparência", firmado pela ABONG e por mais 17 entidades:

> A lógica desse sistema é reduzir o volume dos benefícios fiscais concedidos através de barreiras burocráticas sucessivas e cumulativas, que ao final atestam muito mais a capacidade dos solicitantes de produzir documentos e vencer obstáculos do que a idoneidade e relevância social dos seus serviços. O excesso de formalidades burocráticas e o grau de discricionariedade das decisões estimulam o compadrio e o tráfico de influências, quando não a corrupção (PARCERIA E TRANSPARÊNCIA, apud DURÃO, 1997, p. 3).

No início da década de 90, também foram criadas leis de incentivo fiscal que beneficiam OSCs. Em 1991, pela Lei 8.313, conhecida como Lei Rouanet, foi instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) que permite aos projetos aprovados pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura[27] (CNIC) receberem patrocínio e doações de empresas e indivíduos, os quais poderão gozar de incentivo fiscal, mediante a dedução do imposto de renda do valor investido (total ou parcial) (PAES, 2006, p. 674).

Segundo o art. 25 da Lei 8.313 de 1991, os projetos apoiados devem destinar-se a:

[27] "A Comissão Nacional de Incentivo à Cultura é um órgão colegiado da estrutura do MinC que analisa e opina sobre a concessão de benefícios fiscais a projetos culturais e artísticos, bem como o seu enquadramento no Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), instituído pela Lei nº 8.313/91 (Lei Rouanet). O Ministro da Cultura preside a mesa, que é formada por representantes de entidades associativas dos setores culturais de âmbito nacional, dos Secretários de Estado da Cultura, do empresariado brasileiro e das instituições vinculadas ao ministério" (site: http://www.cultura.gov.br/apoio_a_projetos/lei_rouanet/index.php?p=1129&more=1).

> Desenvolver as formas de expressão, os modos de criar e fazer, os processos de preservação e proteção do patrimônio cultural brasileiro e os estudos e métodos de interpretação da realidade cultural, bem como contribuir para propiciar meios que permitam o conhecimento dos bens e valores artísticos e culturais, compreendendo, entre outros, os seguintes segmentos: teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres; produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres; literatura, inclusive obras de referência; música; artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e outras congêneres; folclore e artesanato; patrimônio cultural, inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos; humanidades; rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não-comercial. (BRASIL, 1991).

Salienta-se que a referida Lei, apesar de vir financiando diversas organizações da sociedade civil, não é voltada unicamente para esse público, podendo se candidatar aos benefícios concedidos, tanto "pessoas físicas com carreira na área cultural como pessoas jurídicas de natureza cultural, sejam empresas ou entidades sem fins lucrativos" (SZAZI, 2006, p. 127). Mesmo entidades públicas da administração indireta, se dotadas de personalidade jurídica própria, também são admitidas (Ibid).

Já a Lei 9.249, de 1995, permite que empresas deduzam do imposto de renda até 2% do lucro operacional, no caso de doações efetuadas às organizações reconhecidas como de Utilidade Pública Federal (BRASIL, 1995).

Outros mecanismos de transferências de recursos do Estado para as OSCs são os contratos administrativos e os convênios, regulados pela Lei 8.666 de 1993, conhecida como Lei de Licitações. Na linguagem cotidiana, os termos "contrato" e "convênio" costumam ser usados de forma equivalente, contudo, juridicamente, esses dois instrumentos se diferenciam um do outro.

Nas palavras de Hely Lopes Meireles:

> contrato é todo acordo de vontades, firmado livremente pelas partes para criar obrigações e direitos recíprocos. Em princípio, todo contrato é negócio jurídico bilateral e comutativo, isto é, realizado entre pessoas que se obrigam a prestações mútuas e equivalentes em encargos e vantagens. Como pacto consensual, pressupõe liberdade e capacidade jurídica das partes para se obrigarem validamente como negócio jurídico, requer objeto lícito e forma prescrita ou não vedada em lei (MEIRELES, apud PAES, 2006, p. 684).

Os contratos públicos são regidos por normas e princípios próprios do Direito Público. Uma dessas normas é a exigência prévia de licitação para se poder celebrar um contrato. Contudo, em alguns casos expressamente previstos pela Lei de Licitações, em seu artigo 24, é permitida a sua dispensa. Apesar de tal Lei, no geral, não distinguir as organizações da sociedade civil

das demais, em seu artigo citado, alguns tipos destas organizações são beneficiados com a dispensa de licitação para celebrar contratos com o Estado, como pode ser conferido a seguir:

> XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; [...] XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. [...] XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. (BRASIL, 1993).

Percebe-se, contudo, que o universo de OSCs beneficiado por tal artigo é restrito, não englobando diversas áreas de atuações típicas das ONGs.

Outra característica dos contratos administrativos é que, nestes, a Administração Pública goza de prerrogativas, também chamadas de cláusulas exorbitantes, as quais conferem supremacia ao Estado para fixar condições iniciais de ajuste, o colocando sempre hierarquicamente superior ao contratado (VIOLIN, PAES, 2004, 2006). Tais prerrogativas são: (I) modificar, unilateralmente, para melhor atendimento ao interesse público, respeitados os direitos dos contratados; (II) rescindir unilateralmente; (III) fiscalização da execução; (IV) aplicação de sanções por inexecuções; e (V), nos casos de serviços essenciais, ocupar bens, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, nas faltas contratuais e na rescisão do contrato.

Os Convênios, por sua vez, são o meio jurídico adequado para acordos firmados entre entidades de direito público (União, estados, Distrito Federal, municípios, autarquias e fundações públicas) ou entre estes e entidades privadas (associações e fundações de direito privado), para realização, em regime de mútua cooperação, de serviços de interesse recíproco dos partícipes (PAES, SZAZI, 2006, 2006). Segundo Violin (2004, p.1), o maior número de acordos firmados "entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil é realizado por meio de convênios, o que demonstra a importância deste instrumento".

A principal diferença entre contratos administrativos e convênios administrativos é que, nos primeiros, verificam-se interesses antagônicos entre as partes envolvidas, já que, de um lado, se tem o interesse do Estado em obter a maior quantidade / qualidade do bem e, do outro, o interesse do contratado de lucrar o máximo possível. Quanto aos convênios, entende-se que

há interesses comuns, pois são executados em regime de mútua cooperação (PAES, SZAZI, 2006, 2006).

Dessa diferença central deriva diversas outras. Nos convênios, por exemplo, devido ao seu caráter colaborativo, não há a obrigatoriedade de realização de licitação; os valores recebidos ficam vinculados à exata previsão anteriormente estabelecida, estando a organização obrigada a prestar contas ao final. Já nos contratos, não existe prestação de contas, visto que seu objetivo central é obter o bem nas condições especificadas no processo licitatório.

Apesar de já introduzida pela Lei das Licitações, foi a Instrução Normativa nº 1 de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional, que passou a disciplinar especificamente a questão dos convênios, dirimindo dúvidas, conflitos e contribuindo para a estabilização do marco legal no assunto. Contudo, como destaca Szazi (2006, p.109), os convênios continuam com entraves burocráticos e restrições operacionais, "como duração limitada ao exercício fiscal, os relatórios formalistas e a impossibilidade de contratação de mão de obra adicional para tocar o projeto financiado".

Para Durão (1997, p. 4), os convênios são instrumentos "absolutamente inapropriados", transferindo do Estado para as organizações da sociedade civil, não somente os recursos financeiros, mas também a sua burocracia, rigidez e custos de gerenciamento.

Martins (2002) defende que as regras da Instrução Normativa nº 1 de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional, são excessivamente burocráticas, com regras para prestação de contas contraproducentes, e não prevendo "concurso de projetos" para a escolha de um determinado convenente entre vários candidatos.

Em 1995, foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), que entre outros elementos, defendeu a transferência dos chamados serviços não-exclusivos (educação, saúde, cultura etc.) do Estado para a Sociedade Civil Organizada, por meio de um programa de publicização, criando, para tanto, a titulação de Organização Social (OS).

A idéia era transformar organizações públicas (como universidades e escolas técnicas, centros de pesquisas, hospitais, bibliotecas, museus etc.) em Organizações Sociais, ou seja, em associações e fundações privadas com títulos de Organizações Sociais, assim como dar essa qualificação para as OSCs já existentes.

A concretização dessa titulação ocorreu por meio da Medida Provisória nº 1.591 de 9 de outubro de 1997, convertida em lei, em 15 de maio de 1998, na Lei nº 9.637 (BRASIL, 1997, 1998).

Por essa Lei, o Poder Executivo Federal objetiva fomentar e incentivar organizações privadas sem fins lucrativos a desenvolverem e/ou absorverem do Estado atividades nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, cultura e saúde, oferecendo a elas a qualificação de "Organização Social". Tal título confere uma série de benefícios à organização, como receber recursos orçamentários e administrar serviços, instalações e equipamentos do Poder Público.

Para que uma organização possa se qualificar como "Organização Social", esta deve atender a uma série de requisitos. Inicialmente, deve desenvolver atividades dentro da área de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção do meio ambiente, cultura ou saúde, de forma não lucrativa. Os atos constitutivos da organização - escritura e estatuto - devem dispor sobre: a natureza social de seus objetivos; o Conselho de Administração como órgão de deliberação superior, com participação de representantes do Poder Público e comunidade (os quais deverão corresponder sempre a mais de 50% do Conselho), e uma diretoria como órgão de direção, com composição e atribuições próprias; a obrigatoriedade de publicação anual no DOU dos relatórios financeiros e dos relatórios de execução do contrato de gestão; a proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese; e a incorporação, em caso de extinção ou desqualificação, do patrimônio, dos legados ou doações que lhe forem destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades a outra organização social ou ao patrimônio do Estado (BRASIL, 1998).

Entretanto, assim como no caso da Utilidade Pública Federal, ainda que a organização cumpra com todos os requisitos, ela pode não ser beneficiada com tal titulação, já que o título é ato da discricionariedade do Poder Executivo.

Sobre a forma de obtenção do título de Organização Social, Paes aponta que

> [...] não está prevista sequer uma consulta que seja a algum órgão colegiado ou conselho de representantes da sociedade civil. Difícil é vislumbrar que decisões de tamanha envergadura e com reflexos importantes em áreas tão sensíveis e carentes da sociedade dependam exclusivamente do bom senso de alguns poucos mandatários do poder executivos (PAES, 2006, p. 580).

O instrumento contratual por meio do qual o Poder Público celebra parcerias junto a organizações com título de Organização Social é o Contrato de Gestão. Esse instrumento será elaborado de comum acordo entre o órgão estatal e a (OS), e discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.

Para Szazi (2006), o Contrato de Gestão:

> [...] embora denominado "contrato" - é, na essência, um convênio, pois prevê a destinação de recursos a uma entidade sem fins lucrativos controlada pelo Estado, sem estabelecimento de processo licitatório e com distribuição de atribuições que pressupõe mútua cooperação e interesse recíproco (SZAZI, 2006, p.109).

Está claro que a titulação de Organização Social surge em um período no qual o Estado busca desincumbir-se de algumas de suas funções sociais, buscando nas OSCs um "braço" instrumental na execução de diversas políticas públicas. Contudo, ao mesmo tempo em que busca repassar tarefas às OSCs, o Estado também procura aumentar sua influência sobre elas, seja compondo significativo espaço em seus conselhos deliberativos, ou pela discricionariedade que o Estado possui ao conferir o título somente para aquelas organizações que julgue serem merecedoras.

Em 1999, entra em vigor outra lei visando a regulamentar a relação das OSCs com o Estado: a Lei nº 9.790, que trata das Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIP) e do Termo de Parceria (BRASIl, 1999).

Ressalta-se que a legislação das OSCIPs foi produto de um longo diálogo entre representantes do Estado e de OSCs, diferentemente do que ocorreu anteriormente com as leis que regulamentam os títulos de OS e de Utilidade Pública Federal, os quais foram resultado da determinação unilateral do Estado.

Podem qualificar-se como OSCIP as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos que foram instituídos na referida lei[28]. Se qualificada como OSCIP, a organização pode gozar de uma série de

[28] Para se qualificar como OSCIP, o estatuto da entidade deverá expressamente dispor sobre: "a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência; a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual e coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório; a constituição de conselho fiscal dotado de competência para opinar sobre as demonstrações financeiras, emitindo pareceres aos órgãos superiores da entidade; a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido seja transferido para outra entidade qualificada nos termos da mesma lei, preferencialmente com objeto social assemelhado ao da extinta; a previsão de que, na hipótese de perda de qualificação de que trata

vantagens, dentre as quais se destacam: acesso a recursos públicos por meio do "Termo de Parceria"; acesso a recursos privados, pelo uso de incentivos fiscais oferecidos às empresas patrocinadoras; e possibilidade de receber doações de bens móveis da União e de mercadorias apreendidas pela Secretaria da Receita Federal (SZAZI, 2006).

A titulação de OSCIP, por surgir de um processo negociado, apresenta diferenças significativas em relação às outras titulações. Inicialmente, percebe-se que a Lei 9.790 amplia o escopo dos objetivos sociais que as organizações podem possuir para se qualificarem como OSCIP. Assim, além dos objetivos de assistência social, educação, saúde, cultura, meio ambiente ou técnico-científico já previstos pelas Titulações de Utilidade Pública Federal e OS, foram acrescentados diversos outros, quais sejam: promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita; e promoção da ética da paz, da cidadania, da democracia e de outros valores universais (BRASIL, 1999).

Outro ponto que diferencia a qualificação de OSCIP das anteriores é que para esta ser conferida não depende de ato discricionário do chefe do Poder Executivo, ou seja, basta que a organização atenda a todos os requisitos previstos em lei. O procedimento para uma organização solicitar a qualificação é simplificado, bastando apresentar cópias autenticadas dos seguintes documentos ao Ministério da Justiça, que terá 30 dias para deferir ou não o pedido: estatuto registrado em cartório; ata de eleição da atual diretoria; balanço patrimonial e demonstração de resultado; declaração de isenção de imposto de renda; e cartão de inscrição do CNPJ.

A Lei das OSCIPs também permite que organizações tenham maior autonomia e flexibilidade na composição de seus Conselhos, assim como possibilita a remuneração de sua diretoria.

Como já colocado, o instrumento que regula o relacionamento entre organizações qualificadas como OSCIP e o Poder Público, "visando à execução de atividades de interesse público por

---

a lei, o patrimônio amealhado com recursos públicos durante o período de qualificação seja revertido a outra entidade qualificada; as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que, no mínimo, atenderão aos princípios fundamentais da contabilidade e às Normas Brasileiras de Contabilidade, serão objeto de divulgação pública por qualquer meio eficaz, até mesmo com certidões negativas de tributos, FGTS e INSS, e serão objeto de auditoria nos termos do regulamento" (SZAZI, 20006, p. 97).

meio de um vínculo de cooperação entre as partes", é denominado de Termo de Parceria (PAES, 2006, p. 591). Esse instrumento, conforme a Lei 9.790, também traz uma série de novidades.

Como comenta Szazi, o Termo de parceria "veio ao encontro das necessidades de entidades que desenvolvem projetos conjuntos com o Estado", já que os convênios são por demais burocráticos (SZAZI, 2006, p.109). Paes (2006, p.622), também, destaca que o Termo de Parceria é mais simplificado do que outros mecanismos de transferência de recursos públicos, não havendo nele "a necessidade do extenso rol de documentos exigidos na celebração de um convênio".

Outra vantagem do Termo de Parceria é que este pode ser firmado por tempo superior ao exercício fiscal, beneficiando projetos mais prolongados e garantindo maior estabilidade na condução dos projetos e parcerias frente a mudanças eleitorais. Além disso, a prestação de contas é simplificada e realizada mediante relatório ao final do serviço.

A Lei das OSCIPs também traz novidades na maneira como as organizações são escolhidas para celebrar o Termo de Parceria e quanto ao monitoramento e avaliação dos trabalhos realizados. Uma dessas novidades é que o órgão estatal que deseja celebrar Termo de Parceria com organização que possua a qualificação de OSCIP poderá realizar concurso de projetos com o objetivo de escolher o parceiro mais adequado. A Lei também prevê consulta aos Conselhos de Políticas Públicas antes da celebração do Termo de Parceria, procedimento inexistente no regime dos convênios e contratos de gestão.

O Termo de Parceria envolve a negociação de metas e resultados a serem atingidos entre Estado e organização, com determinação de prazos e cronogramas, assim como com fixação de critérios de avaliação, a qual deve ser realizada por Comissão de Avaliação composta por membros de comum acordo entre órgão estatal e a organização qualificada de OSCIP.

Apesar dos avanços trazidos pela Lei 9.790, no que diz respeito aos mecanismos de transferência de recursos do Estado para OSCs, a qualificação como OSCIP não significa, necessariamente, que a organização irá firmar Termo de Parceria com órgãos governamentais e, desta forma, receber recursos públicos, já que, em última instância, cabe ao Estado decidir em promover ou não a parceria.

Szazi (2006) indica que há poucos processos para firmar Termo de Parceria. Já Trezza (2007, p.1) destaca que, após mais de oito anos de criação da Lei das OSCIPs, "a prática parece indicar [...] que o Termo de Parceria ainda não foi incorporado como o melhor instrumento de cooperação entre o Poder Público e as organizações sem fins lucrativos qualificadas como OSCIPS". Essa autora afirma, a partir de uma pesquisa realizada com uma amostra de 266 Termos de Parceria, que, ainda, é muito comum o uso do convênio para oficializar parcerias com as OSCIPs, apesar do Termo de Parceria ser o instrumento mais adequado para regular tais situações (TREZZA, 2007). Isto ocorre, segundo (Ibid, p.1), pela "insegurança em lidar com a nova legislação, a falta de domínio sobre as regras do Termo de Parceria e a ausência de capacitação dos gestores públicos". Para a autora (Ibid, p.2) , quando usado, o Termo de Parceria é, freqüentemente, submetido ao "mesmo tratamento conferido aos convênios, chegando ao cúmulo de aplicar ao Termo as leis que regem o antigo instrumento", o que resulta no desvirtuamento do Termo de Parceria e no não aproveitamento de suas vantagens.

Pode-se concluir que, apesar da Lei das OSCIPs trazer avanços na legislação que regula a relação entre Estado e OSCs, no geral, tal legislação ainda se caracteriza pela discricionariedade do poder público, a agigantada burocracia e a preferência em transferir recursos para organizações que desenvolvem atividades assistenciais com vistas a complementar a ação estatal.

Diante de tal retrospecto e principais características no financiamento público, pode-se compreender o porquê do financiamento estatal - oriundo das três esferas - concedido às ONGs filiadas à ABONG representar um valor percentual baixo, se comparado a outras fontes, do seu total orçamentário, ainda que se perceba um aumento na sua importância relativa ao longo dos anos. Conforme a Tabela 1, em 1993, o financiamento estatal representava 3,2% do total orçamentário; em 2000, 18,46%; e em 2003, 14,71%.

Outra forma das ONGs se financiarem com recursos públicos é por meio da Ajuda Oficial ao Desenvolvimento (AOD). Contudo, tais recursos são oriundos de outros Estados, que não o Brasil.

***Organizações Multilaterais e Bilaterais: a Ajuda Oficial ao Desenvolvimento (AOD)***

Seguindo a definição do Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD)[29], se considera Ajuda Oficial ao Desenvolvimento (AOD) a transferência de recursos de origem pública, entregue diretamente ou por meio das instituições multilaterais, em favor dos países em desenvolvimento (PED)[30], sempre que se cumpram duas condições: primeiro, que se tenha como objetivo principal a promoção do desenvolvimento econômico e o bem-estar dos países receptores, o que não exclui a possibilidade de existir outros objetivos secundários, mais ou menos importantes, explícitos ou implícitos, como a promoção comercial. Segundo, que se conceda, em termos financeiros, uma concessionalidade[31] mínima entre 35% e 50% (IGLESIA-CARUNCHO, 2005).

Assim, são consideradas AOD as doações (incluindo o perdão de dívidas) e os empréstimos que alcancem o elemento mínimo de concessionalidade mencionado. Os fluxos financeiros que exercem os mesmos objetivos da AOD, mas que não alcançam o seu grau de concessionalidade, são conhecidos como "Financiamento Oficial para o Desenvolvimento" (FOD). Formam parte deste, principalmente, os créditos de governo a governo em condições de mercado (entre eles os créditos oficiais a exportação), determinados investimentos de procedência pública e operações de reestruturação da dívida em termos de não concessionalidade (Ibid).

---

[29] O Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) é o "braço" principal pelo qual a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, ou OECD em inglês) age no que se refere a assuntos relacionados à cooperação com países em desenvolvimento. A OCDE, por sua vez, é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado e que possui como objetivos: "realizar a maior expansão possível da economia, do emprego e do progresso da qualidade de vida dos países membros, mantendo a estabilidade financeira e contribuindo assim com o desenvolvimento da economia mundial; contribuir com uma expansão econômica saudável nos países membros, assim como nos países não membros; favorecer a expansão do comércio mundial sobre uma base multilateral e não discriminatória, conforme as obrigações internacionais" (Ver: http://www.cgu.gov.br/ocde/sobre/index.asp).

[30] O Banco Mundial classifica os países em desenvolvimento suscetíveis de receber AOD em três grupos: 1) "Low Income Countries" (LIC), ou países de baixa renda, que são aqueles cujo PNB per capita não alcançava, em 2003, os 746 dólares. 2) "Lower Middle-Income Countries" (LMIC), ou países de renda média-baixa, que são aqueles cujo PNB per capita se situava, em 2003, entre 746 e 2.975 dólares; 3) e por último, os "Upper Middle Income Countries" (UMIC), ou países de renda média-alta, que são os que possuíam, em 2003, entre 2.975 e 9.205 dólares de PNB per capita (SANTISO, 2006).

[31] A concessionalidade é calculada pela diferença entre o nominal de um empréstimo e o valor atual do fluxo da amortização, utilizando as condições de carência e prazo do mesmo e uma taxa de desconto fixada para cada moeda, segundo metolodogia da OCDE. A concessionalidade flutua entre 100%, no caso de uma doação, e 0% , no empréstimo em condições de mercado. O cálculo sobre como se alcança a concessionalidade mínima está referida, portanto, às condições concretas do mercado de capitais em cada momento ou período preciso.

O sistema de cooperação internacional para o desenvolvimento nasceu pouco depois da Segunda Guerra Mundial. Apesar de seu caráter cooperativo, esse sistema foi amplamente influenciado pela Guerra Fria e pela bipolarização do mundo, quando a ajuda externa passa a ser considerada um instrumento legítimo das potências dominantes de cada um dos blocos para contribuir com a união dos países aliados em seus respectivos centros (KONZ, IGLESIA-CARUNCHO, 1994, 2005).

Dessa forma, se pensava a cooperação para o desenvolvimento como um mecanismo adequado para atenuar as diferenças Norte-Sul, contribuindo para o desenvolvimento dos países do Sul, e, por sua vez, como um meio de manter influência, por parte de países de passado colonial, em suas antigas colônias, assim como de ganhar influência nos novos países independentes.

Segundo Iglesia-Carumcho (2005), são cinco os traços específicos do sistema de cooperação para o desenvolvimento:

1 - A cooperação para o desenvolvimento centraliza-se, em sua maior parte, por meio do Estado Nacional. A cooperação multilateral, além de seu menor porte, depende por completo do financiamento provido pelos países doadores.

2 - O sistema de cooperação de cada país, por seu caráter e objetivos específicos, goza de certa autonomia diante da política exterior de cada Estado. No entanto, esse sistema se insere na política exterior sem entrar em contradição com ela.

3 - Os objetivos do sistema de cooperação são mistos: promoção do desenvolvimento e do próprio interesse do doador.

4 - A decisão acerca da quantia da ajuda e seu destino geográfico e setorial, ainda que derivada de um compromisso moral contraído nas Nações Unidas, é arbitrária para cada Estado.

5 - Pela existência de objetivos mistos e pela arbitrariedade dos doadores, a cooperação ao desenvolvimento tem mostrado uma eficácia limitada na promoção do desenvolvimento.

Os agentes da AOD se distinguem, em primeiro lugar, entre ajuda multilateral e bilateral. A **cooperação multilateral** se realiza por meio das instituições financeiras internacionais (IFI),

as organizações internacionais não financeiras e os “fundos multilaterais” (IGLESIA-CARUNCHO, 2005).

As Instituições Financeiras Internacionais (IFI) obtêm recursos dos países membros para realizar projetos de desenvolvimento nos PED, prestar ajuda direta às suas balanças comerciais - empréstimos de ajuste estrutural - e apoiar determinados programas orçamentários dos receptores. Compõem as IFI: o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM) - composto pelo próprio Banco Mundial, a Associação Internacional de Fomento (AIF), a Corporação Financeira Internacional (CFI) e o Organismo Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA) - e os grandes bancos regionais de desenvolvimento: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Asiático de Desenvolvimento (BAsD) e Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD). Também se consideram IFI o Banco Europeu de Investimentos (BEI) e o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), além de outras instituições de menor tamanho, mas de importância para determinadas sub-regiões (Ibid).

As organizações internacionais não financeiras são compostas pelas agências especializadas, programas e fundos das Nações Unidas. As agências e programas das Nações Unidas têm por objetivo promover a cooperação internacional nos âmbitos técnico, científico, cultural, laboral, alimentício, sanitário, entre outros. Entre os mais representativos estão o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); a Organização Internacional do Trabalho (OIT); a Organização Mundial da Saúde (OMS); e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). (Ibid).

As agências e programas das Nações Unidas coexistem com fundos que proporcionam financiamentos concessionais - créditos e doações - a projetos destinados à promoção do desenvolvimento. Entre os mais conhecidos estão o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF); o Fundo das Nações Unidas para População (FNUAP); o Fundo para o Meio Ambiente Mundial (FMAM) - mais conhecido como Global Environment Facility (GEF) - e o Fundo Fiduciário HIPC. (Ibid).

Ainda que todas as contribuições a essas instituições por parte dos países membros tenham como objetivo a cooperação internacional, somente computam como AOD as dirigidas a promover o desenvolvimento dos PED. Assim, boa parte das cotas entregues aos organismos

internacionais não financeiros fica à margem da cifra de AOD, posto que, tanto dentro do Sistema das Nações Unidas, como fora dele, existem uma série de organismos - a organização de Aviação Civil Internacional, a Organização Marítima Internacional (OMI), a Organização Mundial de Propriedade Intelectual, a Agência Espacial Européia ou o Laboratório Europeu para a Física das Partículas (CERN), por exemplo - que promove a cooperação internacional em benefício de todos os países, e, principalmente, dos desenvolvidos. Os custos de seus programas e projetos não computam como AOD. (Ibid).

**A cooperação bilateral** é a que se estabelece diretamente entre os países doadores e os receptores. Os antecedentes dessa ajuda remontam aos anos quarenta, quando o Reino Unido e França, em 1945 e 1946, aprovaram, respectivamente, o "Ato para o Bem-Estar e Desenvolvimento Colonial" e o "Fundo de Investimentos para o Desenvolvimento Econômico e Social", destinados a suas ex-colônias. No ano seguinte, os Estados Unidos colocou em ação o Plano Marshall, que transferiu valores elevados com alto componente de concessionalidade para ajudar a reconstrução dos países europeus devastados pela Segunda Guerra Mundial, apostando na expansão da economia mundial, assim como na sua própria, além de afastar o Ocidente de experiências comunistas.

Nos anos sessenta, em um contexto de forte crescimento das economias européias e japonesa, generalizaram-se os programas bilaterais de ajuda e consolidou-se o sistema de cooperação para o desenvolvimento com a criação de organismos voltados a esse fim, em boa parte dos países desenvolvidos.

Em 1961, a então Organização para a Cooperação Econômica Européia (OCEE) se converteu na OCDE, com a entrada dos países desenvolvidos não europeus, e, por sua vez, o Grupo de Ajuda ao Desenvolvimento (GAD), criado em 1960, passou a ser o Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE. Desde 1965, os doadores acertaram, no CAD, os critérios comuns e detalhados para os gastos que se podem considerar como AOD, assim que a ajuda chegue ao valor de 0,7% de seu PNB (NEGRÓN, 2006).

No que tange às ONGs brasileiras, a partir da Tabela 1, percebe-se o pequeno peso das organizações multi e bilaterais na composição orçamentária dessas organizações: 7% em 1993; 2,4 % em 2000; e 1,65% em 2005. De acordo com a Tabela 2, o percentual de organizações que tiveram acesso a esse tipo de financiamento, também, é muito reduzido: 6,12% em 2000; e 10,4% em 2006.

O principal fator que dificulta o acesso de ONGs brasileiras à AOD é que os financiamentos feitos por governos estrangeiros são focados em organizações governamentais.

***Agências Não Governamentais de Cooperação Internacional: a Ajuda Não Oficial (ANOD)***

Ao contrário da AOD, a Ajuda Não Oficial ao Desenvolvimento (ANOD) - integrante da cooperação internacional - possui como foco atuar junto às OSCs dos países em desenvolvimento.

A ANOD é realizada por organizações da sociedade civil situadas em países desenvolvidos, principalmente na Europa e na América do Norte, destinam recursos para organizações e projetos que têm como finalidade o combate à pobreza, a promoção do desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades sociais nos PED (ABONG, 2006).

Diversos termos são utilizados para nomear as organizações que prestam ajuda não oficial ao desenvolvimento, como Organizações Não Governamentais do Norte (ONGN), Organizações Não Governamentais Internacionais (ONGI), Agências Internacionais de Cooperação, entre outros. Neste trabalho, se dá preferência ao termo Agência Internacional de Cooperação, por ser a terminologia adotada pela ABONG.

Diferentemente da AOD, a ANOD não está diretamente ligada a organizações governamentais. Segundo Fernandes (1994, p.84), o caráter não governamental faz com que a ANOD se distinga da AOD: esta, para ele, é marcada por interesses geopolíticos (privilegiando países de interesse militar) e econômicos (inclinando sua ajuda para países com maior potencial de retorno para os investimentos); enquanto que a ANOD, "como um contra-ponto civil às razões do Estado", se interessa mais pelos temas e regiões que não são bem cobertos pelo Estado e concentram suas prioridades nos fatores humanos do desenvolvimento.

Outro ponto importante do caráter não governamental, é o fato da ANOD poder se relacionar diretamente com grupos civis, não necessitando de organizações governamentais para intermediarem suas relações. Sem esse elemento, as agências internacionais de cooperação não poderiam ter prestado ajuda às ONGs brasileiras para lutarem pela democracia numa época marcada pelo autoritarismo dos governos.

As agências internacionais de cooperação normalmente possuem áreas prioritárias de atuação, como participação política, desenvolvimento rural, resolução de conflitos, integração na perspectiva de gênero, entre outras, que podem mudar conforme considerem necessário.

Entretanto, o que aproxima as ONGs brasileiras das agências internacionais de cooperação é a maneira de trabalhar, nas diferentes áreas, dando ênfase a um trabalho mais politizado.

Assim, as agências internacionais de cooperação preferem, cada vez mais, financiar ações politizadas, como mobilização popular, defesa de direitos, entre outros, e evitam, também cada vez mais, financiar a provisão dos serviços sociais básicos, os quais entendem ser de responsabilidade do Estado (BIEKART, 2006).

As agências internacionais de cooperação possuem características globais semelhantes, dentre as quais: foram constituídas, na sua maioria, depois da 2ª Guerra Mundial; possuem infra-estrutura profissional que varia em quantidade e qualidade; as maiores organizações têm uma clara vinculação com as igrejas, com movimentos sociais ou ambos; seus fundos se originam principalmente de doadores privados, mas uma parcela destes é oriunda do Estado, porém com manutenção de sua autonomia[32] (SANTANA, 1992).

A pesquisa realizada por Bailey e Landim (1995), com 37 agências internacionais de cooperação que atuam no Brasil, mostra que os principais doadores privados dessas organizações são, em primeiro lugar, os indivíduos, seguido das igrejas e, não com o mesmo peso, as fundações e empresas. As fontes privadas chegam a ser responsáveis por dois terços do montante que as agências de cooperação transferem aos PED, que não é um valor ignóbil, chegando, em 1992, segundo informações do PNUD, a 7,2 bilhões de dólares, o equivalente a 13% do total líquido da AOD feita pelos Estados desenvolvidos aos PED nesse ano[33]. Os estudos do PNUD mostram, ainda, que, entre 1970 e 1990, o total de recursos transferidos por essas organizações para os PED cresceu 720% (FERNANDES, 1994).

Ao observar a Tabela 1, verifica-se o peso das agências internacionais de cooperação no total orçamentário das ONGs filiadas à ABONG: em 1993, o financiamento oriundo de tais organizações era responsável por 75,9% do orçamento total; em 2000, 50,61%; e em 2003, 39,9%. Nos diferentes períodos, as agências de cooperação internacional são a principal fonte de financiamento das ONGs associadas à ABONG.

---

[32] Cabe ressaltar que as doações feitas pelos Estados às Agências de Cooperação Internacional e destinadas aos PED são computados como AOD.

[33] Informações mais recentes foram amplamente pesquisadas, contudo, nenhum outro estudo acessado indica o valor total transferido pelas diferentes organizações civis que compõem a ANOD aos PED.

Já ao observar a Tabela 2, constata-se que, tanto em 2000 como em 2003, os financiamentos internacionais de cooperação não governamentais foram a fonte mais acessada: uma média de 78,5% de ONGs filiadas à ABONG acessaram essa fonte naqueles anos.

Esses dados só vêm a reforçar a informação, já exposta no capítulo dois deste trabalho, que as agências de cooperação internacional tiveram, e ainda têm, uma grande importância para o suporte das ONGs e de seus projetos.

## 3.3 (RE)CONFIGURAÇÕES NO CENÁRIO DO FINANCIAMENTO DE ONGS

Diversos autores apontam que os financiamentos da cooperação internacional, apesar de expressivos, tanto da ANOD quanto da AOD, estão sendo reduzidos para a América Latina e, por sua vez, para o Brasil (LANDIM, 1993; CARVALHO, 2000; ASHOKA; MCKINSEY, 2001; CRUZ; ESTRAVIS, 2003; MENDONÇA; ARAUJO, 2005;).

Segundo publicação da ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001), a partir de meados da década de 80, fundações e órgãos de cooperação internacional passaram a redirecionar parte de seus recursos para o Leste Europeu, devido à abertura política e econômica desses países, e para a África, devido à sua grave crise social.

Lewis e Fowler (apud MENDONÇA; ARAÚJO; 2005) explicam que foi a emergência nos processos de democratização e fortalecimento das OSCs nos países da África e do Leste Europeu que ocasionaram o deslocamento no fluxo da cooperação internacional para tais regiões.

Já Carvalho (2000, p.6) defende que foi "a melhoria da imagem do Brasil no exterior como país emergente e próspero" que ocasionou uma elevada redução no fluxo de doações dos organismos internacionais para as ONGs brasileiras, sendo que tais doações passaram a se concentrar em outras regiões mais pobres, como a África.

No que concerne à AOD, apesar de nos últimos anos o seu valor real ter alcançado índices jamais vistos[34] (NEGRÓN, 2006), constata-se uma diminuição da importância relativa da

[34] Em 2003, a AOD atingiu 62 mil milhões de dólares, valor 20% superior, em termos reais, à sua média registrada nos nove anos anteriores (NEGRÓN, 2006).

América Latina como receptora dessa ajuda[35]. Ao mesmo tempo, ocorre um incremento da ajuda para regiões como África, Ásia ou Leste Europeu, consideradas prioritárias pela AOD. No ano de 2003, a AOD para América Latina representou 9% do total de AOD destinado aos PED, um dos seus índices mais baixos. O Brasil não foge à regra latino-americana e obtém uma AOD pouco expressiva se comparada aos países das regiões prioritárias[36] (KONZ, 1994).

Segundo Negrón (2006), a diminuição de AOD para AL se deve, principalmente, às novas prioridades que os países cooperantes deram ao Leste Europeu, ao Iraque, ao Afeganistão e à África Subsahariana, e ao fato de que a maior parte das nações latino-americanas pertence a categorias de países de renda média.

Assim, Santiso (2006) acredita que a AL já não é prioridade na agenda do sistema de cooperação internacional oficial, o qual se transformou à luz do novo cenário político e econômico mundial, e que possui como elementos centrais a segurança, a diminuição da pobreza extrema e os bens públicos globais.

Pode-se argumentar que o peso do financiamento da AOD nas ONGs filiadas à ABONG é pouco relevante se comparado às outras fontes de financiamento e que sua redução não traria maiores prejuízos a essas organizações. Contudo, não se pode desconsiderar que, como já colocado, uma importante fonte de recursos das agências não governamentais de cooperação internacional (principal fonte de recursos das ONGs brasileiras) são os governos dos países desenvolvidos e seus departamentos de cooperação internacional. Esses atores, segundo Biekart (2006), irão ter um papel mais proeminente no financiamento das agências não governamentais de cooperação, influenciando, ainda que indiretamente, as suas escolhas.

Sobre a ANOD, Landim (1993) aponta que, embora não se tenham dados precisos sobre o processo de migração de recursos das agências não governamentais de cooperação internacional, é fato que estas

[35] Todos os países pertencentes à OCDE reduziram seus orçamentos de AOD para a América Latina, sendo as únicas exceções os Estados Unidos e a ajuda multilateral que, apesar de terem aumentado seus valores de AOD para AL, não conseguiram deter a significativa diminuição do total de AOD para essa região.

[36] Em 2005, o Brasil recebeu 195 milhões de dólares de AOD, valor reduzido se comparado aos valores destinados ao Iraque (24.654 milhões de dólares), a Angola (442 milhões de dólares), à Sérvia e Montenegro (1.172 milhões de dólares) e à maior parte dos países pertencentes às regiões prioritárias (OCDE, 2006).

> [...] têm no Leste europeu um novo "mercado" para a execução de seus "projetos de desenvolvimento". O Brasil, a parte dos países latino-americanos, perdem também o caráter de "prioridade" que lhes era dado pelos regimes ditatoriais. Tampouco são vistos como países prioritários do ponto de vista do combate à pobreza (suas imagens de países industrializados e modernos não podem concorrer, por exemplo, com as de países africanos), ou mesmo como estratégicos do ponto de vista do jogo político internacional (LANDIM, 1993, p.19).

Como pode ser observado na Tabela 1, a participação relativa das agências não governamentais de cooperação no orçamento das ONGs filiadas à ABONG, apesar de continuar sendo a mais importante, vem caindo sobremaneira (uma queda de 36 pontos percentuais entre 1993 e 2003).

O estudo realizado por Biekart (2006) junto a dezoito agências e redes de cooperação internacional não governamentais européias[37] revela alguns pontos relevantes para a compreensão das novas relações entre as organizações cooperantes e as ONGs latino-americanas, dentre os quais são aqui destacados quatro.

Primeiro, é que as doações para a AL, especialmente depois do ano 2000, tiveram um menor peso percentual no total orçamentário para doações das agências não governamentais de cooperação internacional. Contudo, como esses orçamentos cresceram substancialmente nos últimos anos, o volume de financiamento para a AL, em termos absolutos, parece não ter tido decréscimo significativo.

Outro ponto relevante, é que durante os anos 90 houve uma tendência de redução do número de países nos quais as agências de financiamento intervêm, passando de uma média de 18 a 20 países para cerca de 10 a 12. O terceiro ponto, é que, juntamente com a intervenção em um menor número de países, houve uma redução, também, do número de agências que trabalhavam em cada um desses locais. Tal redução ocorreu, em particular, na América do Sul, onde alguns países estavam claramente na "lista de eliminação progressiva". Um exemplo claro dessa tendência é o Chile, onde a metade das agências européias que mantinham programas em 1995 se retirou até 2004.

Por fim, o último ponto destacado desse estudo, é que 64% das agências européias têm na atualidade menos parceiros latino-americanos que em 1995. Segundo Biekart (2006), uma das

---

[37] As agências e redes são: Misereor (Alemanha), Novib (Países Baixos), Oxfam-GB (Reino Unido), ICCO (Países Baixos), Cordaid (Países Baixos), Hivos (Países Baixos), EED (Alemanha), SNV (Países Baixos), Pan para El Mundo (Alemanha), Intermon (Espanha), Diakonia (Suécia), Trocaire (Irlanda), Christian AID (Reino Unido), IBIS (Dinarmaca), CCFD (França), Oxfam-B (Bélgica), Danchurchaid (Dinamarca), e 11.11.11 (Bélgica).

razões importantes para esse fato está relacionada à elevação dos custos para manter uma rede de pequenos parceiros, daí a tendência de se apoiar programas de grande envergadura, inclusive com organizações maiores.

Enquanto a maior parte das agências de cooperação européias estudadas por Biekart reduz o seu número de parceiros na América Latina, especialmente na América do Sul, diversos autores apontam para um expressivo aumento do número de ONGs existentes no Brasil, nas duas últimas décadas (LANDIM, 1993; TREVISOL, 1998; VALARELLI, 1999; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003; GOUVEIA, 2004; FERREIRA, 2005; ARAÚJO, MELO; SCHOMMER, 2005; PRATA, 2006).

Segundo Trevisol (1998), foi ao longo dos anos 80 e 90 que um conjunto de transformações ocorridas na política e na economia fez com que as ONGs crescessem em uma escala planetária. Conforme estudo realizado sobre o universo das instituições privadas sem fins lucrativos no Brasil (INSTITUTO..., 2004), em 2002, havia aproximadamente 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos, classificadas como FASFIL[38], no país.

Dentre as organizações estudadas, encontram-se as voltadas para defesa de direitos de grupos e minorias e as de promoção do meio ambiente e proteção animal. Estas, ainda que não sejam ONGs em sua totalidade, estão sob perspectivas de atuação em que podem se enquadrar como tais. Assim, a análise de sua evolução permite perceber o quanto esse tipo organizacional vem se multiplicando nas últimas décadas e, mais ainda, nos últimos anos. A Tabela 3 ilustra bem esta situação.

**Tabela 3 - 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 |
| 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/IPEA (INSTITUTO..., 2004).

[38] Esta classificação (FASFIL) segue a metodologia do *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, elaborado pela divisão de Estatísticas das Nações Unidas, em conjunto com a Universidade John Hopkins, para classificar as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos que atendam, simultaneamente, aos critérios de privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Contudo, essa classificação inclui uma enorme gama de organizações da sociedade civil: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e empresariais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento, defesa de direitos etc.

Trevisol (1998) explica a expansão das ONGs, e do associativismo civil em geral, por meio das transformações ocorridas na estrutura do Estado nas últimas décadas, as quais podem ser sintetizadas em quatro pontos:

1 - O retorno e fortalecimento da democracia política, que garantiu as liberdades políticas e civis básicas aos cidadãos e assegurou os direitos de associação.

2 - A luta dos novos movimentos sociais, a qual levou a humanidade a tomar consciência da dimensão de alguns problemas; sendo que uma parte considerável de ONGs ainda mantém vínculos com tais movimentos.

3 - A crise dos modelos societários centrados no Estado e o êxito neoliberal, os quais reduziram a interferência social do Estado e a repassaram para a sociedade civil.

4 - A percepção da sociedade civil de que o Estado e os partidos - canais legítimos de representação política - não são capazes de resolver os inúmeros problemas (locais e globais) que se apresentam, bem como o predomínio da idéia de que as mudanças "vêm de baixo", são dois fatores simbólico-normativos que motivam as iniciativas cidadãs.

Valarelli (1999) acrescenta que foi a valorização do papel das ONGs, ocorrida a partir da Conferência Rio92, que desencadeou uma proliferação de iniciativas não governamentais[39].

O arrefecimento dos financiamentos oriundos da cooperação internacional não governamental, somado com a existência de um maior número de ONGs, acabaram por resultar em uma maior concorrência por recursos financeiros entre essas organizações (LANDIM, 1992; VALARELLI, 1999; CARVALHO; SACHS, 2001; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005; PRATA, 2006).

Fernandes (1995) afirma que a competição, apesar de ocorrer de maneira discreta, é inevitável entre as ONGs; basta observar a quantidade de ONGs que submetem projetos para um mesmo financiador, sendo que somente um ou alguns projetos serão escolhidos.

Diante das informações expostas até aqui, percebe-se que as ONGs brasileiras encontram-se em um cenário de financiamento substancialmente desfavorável: doações individuais e

[39] Caso seja de interesse aprofundar as razões e efeitos da multiplicação das ONGs no Brasil, consultar Ferreira (2005) e Trevisol (1998).

empresariais são voltadas para organizações religiosas e assistenciais; isenções tributárias e repasses de recursos oriundos do Estado são de difícil acesso por conta de seu penoso processo burocrático e sua primazia por atividades assistenciais; organizações bi e multilaterais financiam, em geral, organizações estatais; seus principais financiadores - a cooperação internacional não governamental - estão passando a ter novas prioridades geográficas; além da explosão no número de ONGs ocasionar uma forte concorrência por recursos.

Na busca pela superação das dificuldades de financiamento, muitas organizações vêm procurando formas alternativas de obtenção de recursos. Dentre elas, destaca-se aquilo que se passou a chamar no meio das ONGs de geração de recursos próprios.

## 3.4 GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS

Geração de recursos próprios compreende as atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidas pelas ONGs, na busca por recursos financeiros. Tais atividades são bem distintas das de captação de recursos. Na captação de recursos, a organização se esmera em escrever um projeto e o submete para que possíveis financiadores venham a realizar algum aporte de recursos, ou, ainda, realiza campanha para mobilizar pessoas e organizações a doarem. Já nas atividades de geração de recursos, as organizações criam estruturas produtivas e de vendas voltadas para a comercialização, que sejam capazes de suprirem desejos e necessidades de um determinado público.

Ao se observar a Tabela 1, pode-se argumentar que a participação desse tipo de fonte de recursos tem perdido peso no orçamento total das ONGs filiadas à ABONG, já que, em 1993, a geração de recursos próprios era responsável por 6,9% do total orçamentário; em 2000, 3,83%; e em 2003, 3,11%. Entretanto, ao se verificar a Tabela 2, conclui-se que a geração de recursos próprios vem sendo, ao longo dos anos, a segunda mais acessada por tais organizações. Segundo a ABONG (2005), 36,6% de suas associadas comercializam algum tipo de produto e 46,4%, algum tipo de serviço; o que pode-se aventar que as ONGs têm buscado as atividades de geração de recursos como um meio alternativo para o seu financiamento.

Mañas e Cardoso (apud BETTIOL JÚNIOR, 2005) defendem que as atividades de geração de recursos próprios vêm se tornando um importante componente no *mix* de recursos acessados pelas ONGs, já sendo consideradas uma "moda" entre elas. Para DuPree e Winder (2000, p.273), "é cada vez mais reconhecido que a receita gerada através da venda de produtos, serviços ou propriedade intelectual pode ser uma fonte de financiamento e pode ajudar a expandir a base de financiamento de uma organização".

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 uma forma de seu financiamento. Araújo (2002; 2003) corrobora com tal idéia quando afirma que, desde a 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, na atualidade, certas ONGs vêm desenvolvendo tais atividades cada vez com mais complexidade. Segundo Vialli (2006, p.1), expressões comuns ao "idioma" empresarial, "como plano de negócio, planejamento financeiro, gestão de pessoas e estratégias de marketing, hoje fazem parte do vocabulário das ONGs, que vêm utilizando ferramentas de gestão para alcançarem meios de financiar suas atividades a longo prazo".

Conforme publicação do Instituto Socioambiental e Apremavi (2001, p. 11) e Blackman (2004, p.61), para se desenvolver um empreendimento de geração de recursos são necessários certos conhecimentos, como: o mercado que se atuará, a quantidade que se produzirá, o custo da produção, os preços que serão adotados, o público alvo, as condições de escoamento da produção, os produtos concorrentes, as condições de armazenagem, o incremento da renda previsto com o projeto, o capital inicial de investimento etc.

Danilo Tiisel, 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 o coordenador, "tem organização que tem loja no shopping, tem padaria, organização que presta serviços dos mais variados, presta consultoria" (Informação verbal).

Tal complexidade apontada acima diferencia os **projetos** de geração de recursos, que já nascem com prazo para acabar e não possuem tanta complexidade, como, por exemplo, a

produção de eventos e bazares eventuais, dos **empreendimentos** de geração de recursos (EGR), que, como as empresas, possuem a complexidade há pouco comentada e nascem sem prazo para acabar.

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

Michael Norton (2003), também, reforça a diferença. Já que uma ONG não possui lucro, caso existam valores superavitários oriundos das atividades de geração de recursos, esses valores não serão distribuídos entre seus diretores, nem serão utilizados para aumentar salários ou dar bonificações; ao invés disto, serão investidos na continuação do trabalho da organização ou usados para expandir o que a organização faz.

Um dos primeiros questionamentos que pode surgir sobre esse assunto é se tais atividades são legais, já que, segundo o artigo 53 do Código Civil brasileiro, as associações, principal forma jurídica das ONGs, possuem finalidade caracterizada como não-econômica (BRASIL, 2002). Conforme Tiisel, a caracterização não-econômica, na época da promulgação da lei, gerou muito debate, pois poderia prejudicar a geração de renda em tais organizações. Contudo, conforme o autor destaca, essa questão já foi consolidada:

> 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 econômicos 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, Informação verbal).

Tozzini e Berger (2003, p. 1-2) corroboram com tal idéia e afirmam que em momento algum o novo Código Civil sugere que a "associação não pode ter 'atividade' econômica. Menciona-se apenas 'fins' econômicos. Por isso faz sentido o critério de que, mesmo havendo atividade econômica, a associação não perderá sua natureza se não tiver por objeto a partilha dos resultados".

Quanto à tributação dos produtos e serviços produzidos e/ou comercializados por associações sem fins lucrativos, Paes (2006, p. 706-707) afirma que, apesar do assunto gerar polêmica na justiça brasileira, há jurisprudência no Supremo Tribunal Federal (STF) considerando imunes de tributação "as receitas advindas de atividades desenvolvidas quando estas destinam-se a manter e desenvolver as finalidades essenciais das entidades". Contudo, para Castro (apud PAES, 2006) a imunidade tributária pode existir desde que não afete o princípio constitucional da concorrência econômica.

Célia Cruz, renomada consultora na área de mobilização de recursos, conta que esse fenômeno é típico da América Latina, e que nos Estados Unidos, por exemplo, o número de ONGs que se preocupam em gerar recursos é baixo (CÂMARA, 2006). Tal fato explica-se, segundo a autora, por conta da dificuldade de obtenção de financiamentos das ONGs latinas.

Landim e Beres (apud BETTIOL JÚNIOR, 2005, p.46) também acreditam que a geração de recursos próprios "[...] é naturalmente mais pronunciada onde a doação privada é limitada e há pouca disponibilidade de financiamento governamental por razões políticas, ou outras".

Outra razão que faz com que muitas organizações também iniciem o desenvolvimento de atividades de geração de recursos é o estímulo dado por seus financiadores, que por se prepararem para dirigir o foco de atenção para outras regiões, passam a exigir das ONGs capacidade de gerar renda (CRUZ apud CÂMARA, 2006). Carvalho e Sachs (2001, p.14) reforçam tal idéia, afirmando que a produção de mercadorias por ONGs, apesar de não ser uma novidade, é atualmente exigida pela política das organizações financiadoras, acentuando essa prática.

Por outro lado, segundo alguns pesquisadores, atividades de geração de recursos, desenvolvidas por ONGs sem vínculo com a sua missão podem ser uma ameaça para as ONGs.

Conforme Célia Cruz (apud CÂMARA, 2006, p.4), para uma organização da sociedade civil que já tenha como missão institucional a prestação de certos serviços - por exemplo, os hospitais sem fins lucrativos - fica mais fácil desenvolver atividades de geração de renda, "por que faz parte dela prestar serviços e cobrar pela prestação de serviços". Contudo, a consultora ressalta a importância de vincular os projetos de geração de recursos à missão e aos valores da organização (Ibid), e cita como exemplo dois projetos de geração de renda desenvolvidos por uma organização que trabalha com a causa HIV/AIDS: "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" (CRUZ apud CÂMARA, 2006).

Segundo a Ashoka e McKinsey (2006, p. 49), o "alinhamento dos empreendimentos de geração de recursos (EGR) com a missão, os princípios e os valores da ONG é premissa básica e desafio constante e fundamental em todos os negócios sociais". No momento em que passa a adotar valores diferentes e ter objetivos distintos à missão da organização, "o negócio perde o sentido para o qual foi criado e sua continuidade deve ser questionada" (Ibid).

Araújo (2002) também critica ONGs que desenvolvem atividades de geração de recursos sem vínculo com a sua missão organizacional, o que, para o autor, ocorre na maior parte das vezes. Para o autor, tais organizações estão "mais centradas no ter dinheiro em caixa do que necessariamente para que se ter esse dinheiro" (Ibid, p.3).

Salamon (2004), discorrendo sobre as ameaças enfrentadas por organizações da sociedade civil norte-americanas, corrobora com essa análise, e alerta que o desvirtuamento da missão por conta de atividades de geração de recursos 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).

Tal preocupação, presente nos comentários desses autores, é compreensível, já que, ao desenvolver uma atividade de geração de recursos não alinhada, ou até mesmo contrária, à sua missão organizacional, uma ONG pode perder legitimidade e credibilidade junto à sociedade, aos seus parceiros e beneficiários.

Outro risco levantado refere-se à quantidade de esforço empregado para a execução de atividades geradoras de renda. Para Schommer (2001, p.3), as 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".

Segundo Santos, Ichikawa e Vieira (2005, p.10), atividades voltadas para a geração de recursos próprios em ONGs "não seriam preocupantes se fossem esporádicas e se constituíssem em uma forma alternativa de complementar as receitas. Essas ações, contudo, tornam-se problemáticas na medida em que passam a ser contumazes, transformando-se [...] em atividade fim".

Carvalho e Sachs (2001, p.14) apontam que como o tamanho dos EGR não é suficiente para gerar superávit satisfatório, ONGs, então, passaram a ampliá-los, colocando em segundo plano as suas atividades sociopolíticas, objetivo principal dessas organizações.

O desenvolvimento de atividades geradoras de recursos, como já visto, exige 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. Dessa forma, pode-se acabar sem a "energia" necessária para o desenvolvimento de suas atividades sociopolíticas.

Outra preocupação diz respeito aos conflitos que podem surgir entre as atividades-fim da organização e suas atividades de geração de recursos, pois, muitas vezes essas ações acabam por se fundamentar em modelos de gestão empresarial, operando sob diferentes racionalidades, lógicas e estruturas, e com diferentes metas, valores e linguagens que as atividades fim da organização.

Dessa relação conflitante pode haver uma sobreposição de lógica, resultando na formação de estruturas e culturas empresariais, em um maior gasto de energia com suas atividades meio do que com as atividades fim, ou no desenvolvimento de uma cultura organizacional de aversão a qualquer forma de geração de recursos próprios. Schommer (2001, p.4) afirma que as OSCs que geram mais recursos, em geral, são "as que mais se parecem com uma empresa [...]".

Segundo Silva (2004, p.68), o nível de influência mercadológica que as ONGs se submetem quando empenhadas em gerar recursos próprios pode: afastá-las de seu discurso ideológico e crítico, aproximando-as de um discurso empresarial; levá-las a acreditar que técnicas administrativas resolvam qualquer problema; e, por fim, desviá-las de seu foco social, limitando-se à organização em si.

Mendonça e Araújo (2005, p. 11) acrescentam que quando ONGs agem sob a lógica de mercado elas podem gerar impactos negativos "na percepção de financiadores, beneficiários e outros setores da sociedade, influenciando sua legitimidade".

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

Franco, Pereira e Sartori (2003, p. 6) dizem 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".

Segundo Silva e Silva (2002, p. 8), "a baixa preocupação ou incapacidade das ONGs em garantir seu sustento e sua independência", por meio da venda de produtos e/ou serviços, é uma constatação preocupante.

Cruz e Estravis (2003, p.23), destacam as vantagens da geração de recursos próprios: autonomia financeira, garantia de continuidade organizacional, geração de emprego, boa impressão com financiadores, que "gostam de financiar projetos que dêem certa sustentabilidade para organização", não dependência de contratos e liberdade na utilização de recursos.

Prata (2006, p. 10) 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, tais atividades são tidas como uma estratégia tão importante para as ONGs que são consideradas como responsáveis pela sua sustentabilidade, auto-sustentabilidade ou auto-sustentação.

Schommer (2001, p.1) aponta que "dois termos muito usados no discurso da gestão de organizações sem fins lucrativos são sustentabilidade e auto-sustentação, este último freqüentemente entendido como a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades".

Célia Cruz (apud CÂMARA, 2006, p.4) entende que "auto-sustentabilidade está ligada à geração de renda e pouquíssimas organizações conseguem gerar todo o seu orçamento. Isso daria auto-sustentabilidade".

Segundo Cruz e Estraviz (2003, p. 84) "a chamada auto-sustentabilidade é para muitos financiadores sinônimo de projetos de geração de renda. Muitas organizações tendem a desenvolver projetos que possam gerar receita própria e, se possível, que seja a fonte principal dos seus recursos".

A auto-sustentabilidade de uma ONG, para Tavares (2002, p.2), deve ser considerada "como a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades".

Conforme Souza (2003, p.29), sustentabilidade é o esforço empreendido pelas ONGs "mediante a construção de estruturas, práticas e alternativas de geração de renda, diversificação de fontes de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços [...] deixando de depender inteiramente de fontes específicas de recursos".

A própria ABONG considera as atividades de geração de recursos como meio de conseguir a desejada "auto-sustentabilidade" (ABONG, 2006).

É compreensível o valor dado às atividades de geração de recursos, frente ao cenário de escassez destes e à competição por financiamentos, sem contar 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, pois corre-se o risco de enxergar os efeitos das atividades de geração de recursos somente na dimensão econômica da sustentabilidade das ONGs, ignorando os efeitos que esta estratégia pode ter, também, nas outras dimensões de sustentabilidade. Assim, é necessário ampliar o entendimento do que é sustentabilidade para que, então, se possa compreender melhor os efeitos que os empreendimentos geradores de recursos têm sobre ela.

# 4 REFLEXÕES ACERCA DA SUSTENTABILIDADE DAS ONGS

Segundo o Dicionário Aurélio (2004), sustentabilidade significa "qualidade de sustentável"; e sustentável, por sua vez, significa aquilo "que se pode sustentar" ou "capaz de se manter mais ou menos constante, ou estável, por longo período". Assim, de início, se depreende desse conceito a idéia de perenidade ou de possibilidade de continuar existindo.

Quando utilizado por organizações empresariais, o conceito "sustentabilidade" está tradicionalmente ligado à capacidade de se obter resultados financeiros positivos e, com isso, tornarem as empresas viáveis economicamente (MAGALHÃES et al, 2005; SANTOS, 2005; MARINO; KISIL, 2006).

Fica claro, assim, que a idéia de perenidade ou possibilidade da empresa continuar existindo se dá em função, unicamente, de sua capacidade em obter lucro. É provável que tal concepção sobre sustentabilidade tenha influenciado a forma como as demais organizações entendem esse conceito, incluindo aí as ONGs.

Marino e Kisil (2006, p.4) afirmam que a sustentabilidade nas ONGs tem sido compreendida como a "condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos de 'fechar' os seus serviços e com perspectivas futuras de investimentos ou receitas originadas nos outros setores - público e privado".

Da mesma forma, Magalhães e outros (2005, p. 5) defendem que "por muito tempo, a sustentabilidade de organizações sociais esteve associada à eficiência econômica, e esta, à captação de recursos". Santos (2005, p.18) também afirma que, "no que concerne ao universo das OSCs, percebe-se que há uma forte tendência para tratar a questão da sustentabilidade superdimensionando-se o elemento econômico-financeiro em detrimento de outras dimensões que poderiam, também, implicar sustentabilidade".

O fato de, como visto, as atividades de geração de recursos nas ONGs serem reconhecidas como responsáveis pela "auto-sustentabilidade" dessas organizações, atesta-se o entendimento sobre sustentabilidade organizacional ligado somente à sua dimensão financeira. Entretanto, se a finalidade de uma ONG não é gerar recursos financeiros, mas sim realizar transformações sociopolíticas, o valor do recurso financeiro para elas, apesar de importante, não é o mesmo que para as empresas ou Estado. Assim, o entendimento sobre sustentabilidade das ONGs reduzido à sua dimensão financeira se mostra insuficiente diante da complexidade que envolve essas organizações.

Diversos autores afirmam que o conceito "sustentabilidade" em ONGs começou a ganhar complexidade, na busca por contemplar a realidade dessas organizações, a partir de influências do conceito "desenvolvimento sustentável", no qual o adjetivo sustentável se refere não somente à dimensão financeira, mas a diversas outras tão importantes quanto (RAMOS, 2001; SANTOS, 2005; MAGALHÃES et al, 2005; VALADÃO JÚNIOR, SOUSA, 2006; MARINO, KISIL, 2006;).

Desta forma, se faz necessário apresentar o histórico do conceito "desenvolvimento sustentável" e seus principais elementos constitutivos que viriam a influenciar o entendimento da sustentabilidade nas organizações, em geral, e nas ONGs, em particular.

## 4.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUAS MULTI-DIMENSÕES

O conceito "desenvolvimento sustentável" surge de um longo debate em torno da problemática ambiental e da preocupante relação do ser humano com a natureza. Esse estado de preocupação emerge como conseqüência dos efeitos gerados pelo modelo hegemônico de desenvolvimento vigente desde a Revolução Industrial. Ocorrida ao longo dos Séculos XVIII e XIX, tal revolução foi um momento ímpar na história da civilização moderna, quando um novo modo de organização da produção humana se torna supremo, impulsionando a produção em larga escala nas indústrias e o consumo de bens manufaturados.

Nesse modelo, desenvolvimento é compreendido como crescimento econômico ilimitado, em que se ampliam ao máximo os meios de produção, as inovações tecnológicas e a produtividade, ou seja, as forças produtivas. Segundo tal perspectiva, somente dessa maneira

é que as sociedades ditas “subdesenvolvidas” superariam a pobreza e alcançariam o “progresso”.

A natureza tem sido um dos pilares de sustentação do regime capitalista, que a encara como uma fonte de matéria-prima inesgotável, auto-suficiente e necessária; delega-se à natureza o preço de tanto crescimento econômico.

Como ensina Camargo (2003), desde a aurora da Revolução Industrial, as atividades humanas mais do que dobraram a quantidade de metano na atmosfera; elevaram a concentração de dióxido de carbono em cerca de 25%; prejudicaram significativamente a camada estratosférica de ozônio; eliminaram seis milhões de quilômetros quadrados de florestas; aumentaram a retirada de água, que antes era de 100 para 3.600 quilômetros cúbicos por ano; entre tantos outros efeitos nocivos ao planeta Terra.

Associados ao crescimento econômico, ocorreram avanços em outras áreas do conhecimento, especialmente na saúde, resultando na descoberta de cura para várias doenças, na elevação da expectativa de vida e, por sua vez, no aumento populacional. Desde a Revolução Industrial a população na Terra aumentou oito vezes, sendo que, no Século XX, nasceram mais pessoas do que ao longo de toda a história da humanidade (CAMARGO, 2003).

Não se pode perder de vista que, mesmo sendo esse aumento populacional incompatível com a disponibilidade de recursos ambientais, a pequena parcela da população rica do planeta consome os recursos naturais em uma proporção muito superior do que a maioria pobre: 20% da população mundial mais rica é responsável por 70% do consumo global de energia e matérias-primas. Como afirma Camargo (2003, p.37), “[...] as principais causas da deterioração ininterrupta do meio ambiente mundial são os padrões insustentáveis de consumo e produção - especialmente nos países industrializados”.

O crescimento populacional, também, alterou a distribuição das pessoas na terra. Novos arranjos urbanos formaram-se, na medida em que grande parte da população, anteriormente alocada em zonas rurais, reorganiza-se no entorno de centros industriais, dando origem a verdadeiras metrópoles, as quais geram diversos efeitos negativos na natureza.

Outra fonte de preocupação ambiental tem sido os desastres que ocorreram, em especial, a partir da Segunda Guerra Mundial, devido ao impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente, resultando em grandes vazamentos de petróleo e outras sustâncias químicas,

acidentes radioativos, contaminações de animais e plantações, além do alto índice de poluição em áreas urbanas.

Dentre os acidentes ambientais ocorridos entre as décadas de 50 e 80, destacam-se: a explosão de um depósito de resíduos nucleares na ex-URSS (1957); o envenenamento de peixes por mercúrio em Minamata, no Japão (1959); o derramamento de quase 120 mil toneladas de óleo pelo Torrey Canyon, no Reino Unido (1967); o petroleiro Amoco Cádiz, que derramou quase 1 milhão de litros de petróleo, no Reino Unido (1978); o acidente nuclear na usina Three Mile Island, nos Estados Unidos (1979); a nuvem tóxica causada por um acidente em uma usina química em Bhopal, na Índia (1984); o acidente na usina nuclear de Chernobyl (1986); e o vazamento de mais de 40 milhões de litros de petróleo do Exxon Valdez, no Alasca (1989).

As drásticas conseqüências destes e outros acidentes, os quais provocaram sérias doenças e levaram à morte milhares de pessoas, e cujos efeitos são sentidos até hoje em muitos dos locais afetados, fizeram com que a preocupação com o meio ambiente e com o futuro do planeta fosse, finalmente, debatida em maior intensidade.

A partir da década de 60, proliferaram as discussões em torno das limitações do modelo de desenvolvimento perseguido e disseminado até então, prevendo a insustentabilidade do planeta e da vida humana no futuro. Nessa década, foram criadas diversas ONGs e grupos ambientais. Em 1961, nasce a World Wildlife Fund (WWF), primeira ONG ambiental em nível mundial. No ano de 1962, foi lançado nos EUA o livro “Silent Spring” (Primavera Silenciosa), no qual a autora, a cientista Rachel Carson, alertava sobre os efeitos pérfidos de produtos químicos e agrotóxicos, como o DDT; foi uma das obras que marcou a opinião pública, contribuindo para popularizar o debate ambiental. Ainda naquela década, em 1968, surge o Clube de Roma, importante ONG criada na Academia dei Lincei, em Roma, por 30 indivíduos (importantes economistas, cientistas, industriais, altos funcionários públicos, entre outros) oriundos de 10 diferentes países, para debater a crise ambiental e o futuro da humanidade.

Na década de 70, além do surgimento de novas ONGs em prol do equilíbrio ambiental, foram criadas agências e órgãos governamentais com o objetivo de proteger e fiscalizar ações ligadas ao meio ambiente. Segundo a UNESCO (apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007, p. 20), no início daquela década, “apenas 10 países contavam com organismos ambientais nacionais. [...] Até o fim de 1974, esta cifra havia chegado a 60 países,

atingindo no final da década cerca de 100”. Nesse momento, as questões ambientais passam a integrar as discussões de governos e partidos políticos de vários países. Em 1971, é fundado o Greenpeace, ao mesmo tempo em que, em Founeux, na Suíça, realizava-se o Painel Técnico em Desenvolvimento e Meio Ambiente, com o objetivo de integrar proteção ambiental às estratégias de desenvolvimento. Esse evento serviu de base para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, conhecida como Conferência de Estocolmo, que aconteceria no ano seguinte com a participação de 113 países (CAMARGO, 2003).

Foi na Conferência de Estocolmo, em 1972, que se oficializou o início das preocupações internacionais sobre os problemas ambientais e obteve-se como resultados o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA); o Fundo Voluntário para o Meio Ambiente e; o estabelecimento de todo o dia 5 de junho como o Dia Mundial do Meio Ambiente.

Conforme relata Sachs (2002), tanto durante o evento em Founeux quanto na Conferência de Estocolmo, 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 por meio da industrialização. Para esse grupo, os efeitos negativos do processo de crescimento seriam contornados quando os países em desenvolvimento maximizassem sua renda per capita. Desta posição, faziam parte tanto “esquerdas”, quanto “direitas”, as quais cultivavam um otimismo epistemológico baseado na crença de que “soluções técnicas sempre poderiam ser concebidas para garantir a continuidade do progresso material das sociedades humanas” (SACHS, 2002, p.51).

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 conseqüência a total exaustão dos recursos ambientais ou efeitos caóticos de poluição (SACHS, 2002).

Dentre as posições pessimistas, foi de grande destaque o relatório divulgado pelo Clube de Roma - "The Limits to Growth" (Limites do Crescimento) -, também conhecido como Relatório Meadows, em 1972. Esse documento previa um cenário catastrófico para o futuro do planeta devido à exaustão dos recursos ambientais em nome do crescimento econômico, chegando a conclusão que:

> [...] os níveis de crescimento (industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais) cresciam em progressão geométrica enquanto a capacidade de renovação das matérias-primas e fontes de energia seguiam em proporção aritmética. Portanto, calculava que o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido nos próximos 100 anos, provocando uma repentina diminuição da população mundial e da capacidade industrial (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007, p.21).

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

Dessa posição, surge a concepção de outro desenvolvimento, o qual ficou conhecido como Ecodesenvolvimento. Scotto, Carvalho e Guimarães (2007) afirmam que, apesar de ter sido Maurice Strong, secretário geral da conferência de Estocolmo, a primeira pessoa a utilizar o termo ecodesenvolvimento, em 1973, foi Ignacy Sachs quem melhor formulou os princípios dessa nova visão de desenvolvimento.

De acordo com Sachs (2002, p.53), o Ecodesenvolvimento é "endógeno (em oposição à transposição mimética de paradigmas alienígenas), auto-suficiente (em vez de dependente), orientado para as necessidades (em lugar de direcionado pelo mercado), em harmonia com a natureza e aberto às mudanças institucionais", fundamentando-se na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos.

Segundo Camargo, a nova visão de desenvolvimento integra aspectos como:

> a) satisfação das necessidades básicas; b) a solidariedade com as gerações futuras; c) a participação da população envolvida; d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas; f) programas de educação (CAMARGO, 2003, p. 66).

Sachs utiliza os conceitos "ecodesenvolvimento" e "desenvolvimento sustentável" como sinônimos, e explica que "os debates sobre ecodesenvolvimento difundiram-se e, posteriormente, os pesquisadores anglo-saxões substituíram o termo ecodesenvolvimento por desenvolvimentos sustentável" (apud CAMARGO, 2003, p.67).

Sachs afirma que o ecodesenvolvimento inspirou a Declaração de Cocoyok, em 1974, e o influente relatório *What Now*, em 1975. A Declaração de Cocoyok, resultado da reunião da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, apontava a pobreza como principal causa dos elevados índices de crescimento populacional, assim como a

responsabilidade dos países altamente industrializados pela destruição dos recursos ambientais e índices de consumo elevados. Já o relatório *What Now: Another Development* - uma espécie de complemento da Declaração de Cocoyok - emitido pela Fundação Dag-Hammarskjöld e que contou com a participação de pesquisadores e políticos de 48 países -, entre outras considerações, denunciava as potências coloniais de concentrarem as melhores terras das colônias nas mãos de uma minoria, forçando a população pobre a usar outros solos, provendo uma devastação ambiental.

Em 1983, foi criada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também conhecida como Comissão Brundtland, com o intuito de rever os problemas críticos do meio ambiente, do desenvolvimento do planeta e elaborar propostas realistas para solucioná-los. O conjunto de informações foi colhido por especialistas de diversos países em áreas como política, negócios, educação, ciência e desenvolvimento, até que, em 1987, a Comissão Brundtland chegou a um relatório final, chamado *Our Commun Future*, ou "Nosso Futuro Comum" (CAMARGO, 2003).

O Relatório Bruntland teve um importante papel na divulgação da expressão "desenvolvimento sustentável", dando-lhe os seguintes significados:

> Desenvolvimento sustentável é um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo [...] O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades [...] Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (NOSSO FUTURO COMUM, apud CAMARGO, 2003, p. 71).

É pertinente ressaltar que, mesmo reconhecendo os problemas sociais como elemento fundamental dos problemas ambientais, o Relatório Brundtland não questionou o modelo econômico dominante; defende o crescimento da economia mundial, desde que este respeitasse as limitações ecológicas. Ao pensar as soluções para os problemas ambientais, tal relatório se orientou pela lógica econômica, como, por exemplo, ao recomendar que custos ambientais - como a poluição das águas e ar - fossem contabilizados na produção/comercialização de determinado bem, tornando, desta maneira, a economia mais "ecológica".

Em 1992, foi realizada, na cidade do Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como ECO-92, ou ainda, Cúpula da Terra. Esse evento contou com representantes de 179 países, incluindo cerca de 100 chefes de Estado, e buscou chamar a atenção do mundo para os perigos que rondam o planeta dado o seu grau de devastação ambiental e, dessa forma, conseguir realizar um acordo entre os povos, na tentativa de reverter tal situação.

Dentre os vários documentos postos em voga na ECO-92, destaca-se a Agenda 21, um pacto entre os setores governamental, produtivo e civil organizado, reunidos em torno de uma agenda de trabalho baseada em metas para áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente, as quais deveriam ser levadas a cabo nas décadas seguintes.

Nas palavras de Marina Silva, Ministra do Meio Ambiente:

> [...] a Agenda 21 é uma Agenda de Desenvolvimento Sustentável, onde, evidentemente, o meio ambiente é uma consideração de primeira ordem. O enfoque desse processo de planejamento apresentado com o nome de Agenda 21 não é restrito às questões ligadas à preservação e conservação da natureza, mas sim a uma proposta que rompe com o desenvolvimento dominante, onde predomina o econômico, dando lugar à sustentabilidade ampliada, que une a Agenda ambiental e a Agenda social, ao enunciar a indissociabilidade entre os fatores sociais e ambientais e a necessidade de que a degradação do meio ambiente seja enfrentada juntamente com o problema mundial da pobreza. Enfim, a Agenda 21 considera, dentre outras, questões estratégicas ligadas à geração de emprego e renda; à diminuição das disparidades regionais e inter-pessoais de renda; às mudanças nos padrões de produção e consumo; à construção de cidades sustentáveis e à adoção de novos modelos e instrumentos de gestão (SILVA, 2007)[40].

Paralelamente a ECO-92, foi realizado o Fórum Global das ONGs, um evento pioneiro que reuniu cerca de 4 mil entidades da sociedade civil do mundo todo, criando 36 documentos e planos de ação (CAMARGO, 2003). Foi durante a ECO-92 que organizações internacionais sacramentaram o desenvolvimento sustentável como expressão normativa para indicar a relação entre crescimento e preservação ambiental.

Após dez anos da RIO-92, ocorreu na África do Sul uma megaconferência das Nações Unidas que reuniu 191 delegações de todo o mundo: a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como RIO+10. O principal objetivo do encontro foi avaliar os avanços alcançados desde a RIO-92 e a concretização de metas da Agenda 21. Nesse sentido, constataram-se poucos avanços, sendo claro que interesses econômicos ainda prevaleciam sobre iniciativas de se priorizar o cuidado ao meio ambiente.

---

[40] Extraído do site: http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=597

Em sua Declaração Política, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável afirma que o Desenvolvimento Sustentável possui como "pilares interdependentes e mutuamente apoiados" o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental - nos âmbitos local, regional, nacional e global -, e que são seus objetivos fundamentais e requisitos essenciais "a erradicação da pobreza, a mudança dos padrões de consumo e produção e a proteção e manejo da base de recursos naturais" (DECLARAÇÃO..., 2002).

Conforme demonstra a literatura, verifica-se que a expressão Desenvolvimento Sustentável ainda não é precisa, sendo utilizada de diferentes formas e com diversos sentidos. Scotto, Carvalho e Guimarães (2007) afirmam que o "uso do desenvolvimento sustentável como conceito esbarra na imprecisão e na ambigüidade que marcam seus usos". Já Carmargo (2003) aponta que os estudos que abordam tal temática têm se expandido consideravelmente nos últimos anos, utilizando dezenas de definições para o termo Desenvolvimento Sustentável, sem que haja um consenso quanto ao seu real significado.

Não obstante haja divergências quanto ao seu exato significado, é notório que tal expressão, em seus mais diversos entendimentos, sofreu influência das conseqüências éticas e epistemológicas ocorridas por conta da maximização da consciência ambiental. Segundo Sachs (2002), tais conseqüências são: do ponto de vista ético, a solidariedade ultrapassa o comprometimento com a geração atual e passa, também, a se comprometer com as gerações futuras e com todas as espécies vivas da natureza; do ponto epistemológico, cita-se o fim da pretensão de dominar a natureza e da crença ilimitada nas virtudes do progresso técnico, bem como a superação do entendimento cartesiano de mundo para uma visão holística. Ademais, há uma expansão da concepção do tempo: se os economistas pensam em anos ou décadas, a ecologia pensa em séculos e milênios.

Desta forma, o Desenvolvimento Sustentável traz em seu bojo a superação de uma visão unidimensional - a da dimensão econômica - do desenvolvimento, para uma visão multidimensional, o qual leva em consideração outros aspectos indispensáveis à vida humana e fundamenta-se na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos. Sachs (2002) aponta que tais fundamentos do denominado ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável não se alteraram desde o Encontro de Estocolmo até a atualidade.

De acordo com Sachs (2002), as dimensões e critérios que se deve levar em consideração ao se planejar o desenvolvimento sustentável em uma sociedade são os seguintes:

• **Dimensão social:** "alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição de renda justa; emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente e; igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais" (SACHS, 2002, p.85).

• **Dimensão econômica:** "desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional" (Ibid, p.86-87).

• **Dimensão ambiental:** "respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais" (Ibid, p.86).

• **Dimensão ecológica: "**preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis; limitar o uso dos recursos não-renováveis" (Ibid).

• **Dimensão territorial:** "configurações urbanas e rurais balanceadas [...]; melhoria do ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis [...]" (Ibid).

• **Dimensão cultural**: "mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas)" (Ibid, p.85).

• **Dimensão política (nacional):** "democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; um nível razoável de coesão social" (Ibid, p. 87).

• **Dimensão política (internacional):**

> Eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; um pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio de igualdade (regras do jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco); controle institucional do sistema financeiro e de negócios; controle institucional da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção das mudanças globais negativas; proteção da diversidade biológica (e cultural); e gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; sistema efetivo da cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter de commodity da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade (SACHS, 2002, p.87-88).

Diferentemente de uma visão cartesiana de mundo, desconectada do todo e reduzida ao interesse individual, verifica-se que no conceito de Desenvolvimento Sustentável predomina uma visão holística, compreendendo as suas dimensões e os elementos constitutivos de maneira interdependente e interconectada.

Segundo Capra (1996), foi a nova ciência da ecologia que enriqueceu a emergente maneira sistêmica de pensar, introduzindo duas novas concepções - comunidade e rede. Segundo o autor, a natureza é uma grande teia - a "teia da vida" -, a qual é constituída de redes dentro de outras redes. A teia da vida, uma idéia antiga, tem sido utilizada por estudiosos das mais diferentes áreas para afirmar o sentido de interconexão e interdependência de todos os fenômenos. E, em se tratando da natureza, o autor pondera: "Na natureza, não há "acima" ou "abaixo", e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes" (CAPRA, 1996, p.45).

A natureza e o conceito de redes consideram a interconexão e a interdependência como condição básica de todos os seres vivos e não-vivos. Segundo Capra, onde todos os fenômenos estão relacionados, um não permanece em equilíbrio sem a existência do outro. Portanto, os atos de cada ser humano, por mais banais que possam parecer, não estão isolados do todo.

## 4.2 O CONCEITO AMPLIADO DE SUSTENTABILIDADE NAS ONGS: APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS E MODELOS DE ANÁLISE

Assim como o conceito de "desenvolvimento sustentável", o de "ONG sustentável" também vem se mostrando diversificado, assimilando diversas concepções, mas com elementos basilares em comum, os quais são claramente oriundos das influências sofridas pelo conceito de "desenvolvimento sustentável". Entende-se o seu significado como a superação da visão de sustentabilidade organizacional ligada somente a aspectos financeiros, para uma visão multidimensional ligada a diversos aspectos não financeiros; e uma visão holística, compreendendo os diversos aspectos da sustentabilidade como interdependentes e interconectados.

Percebe-se, dessa forma, que o adjetivo sustentável irá enriquecer os substantivos "desenvolvimento" e "organização" de maneira similar, como pode-se perceber ao percorrer os diversos autores que refletem sobre sustentabilidade organizacional.

Perônico (2004), ao refletir sobre a sustentabilidade de uma determinada ONG[41], chega a conclusão que esta é composta por três dimensões: a técnica, a financeira e a político-institucional. Segundo a autora, a dimensão técnica "diz respeito às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição; o seu desenvolvimento institucional". A dimensão política se refere "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 sustentabilidade financeira "significa ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão" (PERÔNICO, 2004, p. 2).

Araújo, Melo e Schommer (2005, p.10) concordam com o conceito exposto por Perônico, mas acrescentam que tais dimensões da sustentabilidade - técnica, política e financeira - precisam se inter-relacionar para garantir a real sustentabilidade organizacional.

Pinheiro (2004), por sua vez, entende sustentabilidade organizacional como a capacidade que a organização possui de sobreviver, ou seja, de continuar a existir com o passar do tempo. Esse autor relata que a literatura trata a sustentabilidade de ONGs relacionada unicamente com sua dimensão financeira, fundamentando-se em concepções clássicas da administração e desconsiderando as especificidades do contexto social que essas organizações estão inseridas.

Segundo Pinheiro (2004), quando se trata de sustentabilidade de ONGs, apesar de não se desprezar a dimensão financeira, a qual é inclusive necessária para a compreensão de fontes de recursos, otimização de gastos e operacionalização de suas atividades, deve-se entender que essa dimensão se encontra inserida em outra mais abrangente e importante: a dimensão social.

Tal dimensão é entendida por esse autor como as relações que a organização possui com os diversos atores sociais (organizações estatais, mercantis e sociedade), as quais se

[41] AMAZONA, ONG fundada em 1996 e situada em João Pessoa, Paraíba, a qual possui como missão "Contribuir para o desenvolvimento humano, provendo a saúde como um dos direitos fundamentais, através da prevenção às DST/AIDS, em uma perspectiva de justiça social, fortalecimento da cidadania, igualdade de gênero e auto-organização para as comunidades de baixa renda".

fundamentam na dádiva[42]. Assim, a dimensão social se tornaria indispensável mesmo para a dimensão financeira, já que esta é "construída a partir do momento em que há pessoas dispostas a dar, considerando-se, assim, a dádiva como elemento social fundamental para a busca de recursos" (PINHEIRO, 2004, p. 51).

Para o autor, quando uma ONG não possui uma real preocupação com os meios de captação de recursos - entendidos como as relações sociais que ela possui com demais atores - preocupando-se unicamente com os resultados financeiros dessa captação, acaba-se por obter "números inertes, inexpressivos, e de curta duração, servindo apenas para a subsistência momentânea" (Ibid, p. 49-50).

O autor ressalta, também, a importância de uma dimensão técnica para a sustentabilidade das ONGs, a qual é entendida como um aparato de gestão, cuja finalidade é subsidiar a dimensão social, verdadeira base de sustentação das ONGs. As relações sociais estabelecidas entre ONGs e demais atores sociais acabam por influenciar esse aparato de gestão, conferindo-lhe características particulares, dentre elas, a existência de mecanismos para manter tais relações participantes do processo de gestão.

Pinheiro (2004) representa a sustentabilidade com as categorias e elementos de análise apresentados no quadro a seguir:

**Quadro 4 - Categorias e Elementos de Análise da Sustentabilidade Organizacional segundo Pinheiro**

| Categoria | Definição | Elementos de Análise |
|---|---|---|
| Redistribuição | refere-se à presença de uma figura de regulação, a "mão" centralizadora, legitimada pelo costume ou modo legal, a qual corresponde a tarefa de redistribuir o que lhe foi apropriado, pois lhe fora concedido este direito. | captação de recursos financeiros junto ao Estado e órgãos públicos;<br>alocação dos recursos para atividades meio da organização;<br>mobilização social para captação de recursos públicos;<br>participação da comunidade e público-alvo da organização nas relações com o Estado. |
| Troca Mercantil | remete aos movimentos de troca assim como aos do mercado. Pressupõe, então, a existência de uma economia baseada em valores, com preços estabelecidos ou mesmo, pesos de troca definidos. | comercialização de produtos de interesse da comunidade;<br>benefícios financeiros e sociais extensivos à comunidade;<br>reflexo das atividades de captação de recursos financeiros através da troca mercantil. |

[42] Segundo Godbout (1998), dádiva é um fenômeno social que pode se explicar de dois modos. De modo negativo dádiva é "tudo o que circula na sociedade que não está ligado nem ao mercado, nem ao Estado (redistribuição), nem à violência física". De modo positivo, "é o que circula em prol do ou em nome do laço social."

| **Cont.,** | | |
|---|---|---|
| Reciprocidade | pressupõe uma relação simétrica, podendo ser percebido sobre o nível individual ou em grupo, da mesma forma com que se compreende a dádiva e a contradádiva, pressupondo uma certa proximidade entre os atores, em que quanto maior esta proximidade, maior a possibilidade de uma relação de reciprocidade ser mais bem efetivada. | participação voluntária na organização;<br>mobilização social da comunidade e do setor privado para o interesse comum;<br>interesse na sustentação da estrutura física e de atendimento ao público-alvo da organização;<br>alocação dos recursos em benefício comum à sociedade e à organização. |
| Estrutura Administrativa | refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Na estrutura administrativa, estão representados o papel e a posição de liderança exercida dentro da organização. | processo de comunicação;<br>configuração hierárquica;<br>estilo de uma liderança predominante. |
| Tomada de Decisão | refere-se ao modo como os gestores refletem sobre as problemáticas da organização, como direcionam suas ações, a partir de um pensamento individual ou coletivo, com uso de um modelo racional ou, mesmo, baseado nos princípios coletivos, compartilhados na organização. | participação de funcionários e da comunidade na tomada de decisão;<br>envolvimento do voluntariado nas atividades de decisão;<br>relação entre liderança e tomada de decisão. |
| Planejamento | é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los. A função planejamento compreende definir metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir essas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades. | grau de participação coletiva no planejamento;<br>problemáticas compartilhadas na organização;<br>abrangência de tempo do planejamento;<br>escopo do planejamento face ao processo administrativo da organização; |
| Solvência | compreende a capacidade da organização em garantir sua sobrevivência, por meio de ações que permitam a sustentação econômico financeira e o desenvolvimento de suas atividades. | relação entre as atividades financeiras e sustentabilidade;<br>compatibilidade da estrutura física com a demanda;<br>relação entre crescimento e sustentabilidade. |

Fonte: compilação de tabelas apresentadas por Pinheiro (2004)

As três primeiras categorias - redistribuição, troca mercantil e reciprocidade - se referem à sustentabilidade social da ONG, e foram construídas a partir dos conceitos da sociologia econômica, tendo como principal foco os trabalhos de Karl Polanyi e os princípios definidos por ele para a concepção substantiva da economia. Nessa visão, a economia é entendida como parte da sociedade e não fora dela numa estrutura de mercado.

Já as categorias “estrutura administrativa”, “tomada de decisão”, “planejamento” e “solvência” pertencem à dimensão técnica da sustentabilidade.

Pinheiro ressalta que tais categorias de análise são inter-relacionadas e interdependentes, já que as categorias da dimensão social irão dar um retorno operacional somente a partir do momento em que as categorias da dimensão técnica disponibilizarem os

> [...] meios para a participação coletiva, para a troca mercantil, para solidez no relacionamento com o Estado, bem como para o compromisso com a comunidade, com os parceiros e com o público-atendido, garantindo o adequado cumprimento das atividades e dos compromissos financeiros (PINHEIRO, 2004, p.56).

Outra autora que buscou entender a sustentabilidade nos âmbitos das OSCs e, mais especificamente, do Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-BA) foi Tacilla Santos. A partir de seus estudos, Santos (2005, p.136) compreende a sustentabilidade 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".

A autora afirma que a simples sobrevivência da organização, apesar de necessária, não é suficiente para considerá-la sustentável, devendo esta, também, cumprir sua missão e ter a sociedade como aliada. As dimensões da sustentabilidade indicadas pela autora são a cognitiva, a econômica, a social, a política e a técnica, as quais se encontram inter-relacionadas e interdependentes.

A dimensão cognitiva refere-se aos "saberes produzidos e sistematizados no âmbito da organização", os quais podem ser encontrados nos "saberes para a sistematização das práticas, [n]a memória das OSCs, [n]os saberes populares e comunitários, [n]o rompimento das hierarquias com outras formas de saber, dentre outros" (SANTOS, 2005, p.98).

A dimensão técnica reporta-se: à qualificação das pessoas que atuam na organização; à capacidade da organização de pensar e de planejar; e ao nível de participação que se encontra nesses processos.

Segundo Santos:

> O fortalecimento da perspectiva técnica da sustentabilidade institucional implica a assunção de novos modelos de administração baseados na premissa de se pensar a organização estrategicamente, dos quais fazem parte os processos de legalização, gestão dos recursos financeiros, elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, busca de novos e diversificados recursos que viabilizem as ações programáticas, gestão transparente dos recursos captados e constituição de um fluente mecanismo de visibilidade e comunicação da ação institucional com o conjunto da sociedade onde as organizações estejam inseridas, ou com a qual pretendam dialogar (SANTOS, 2005, p. 107).

A dimensão política da sustentabilidade, na visão de Santos, diz respeito à legitimidade conferida à ONG para posicionar-se e lutar pela sua missão. São indicadores dessa dimensão

o reconhecimento da organização como ator social de confiança pelos seus parceiros e seu "papel político de controle social sobre políticas públicas e de inovação na transformação de discursos e práticas não discriminatórias" (Ibid, p.129).

A dimensão econômica, segundo Santos, deve ser compreendida não somente como elementos financeiros e mercantis, mas a partir de uma concepção ampliada e plural da economia. Para isto, a autora utiliza e adapta conceitos construídos por França Filho e Laville (2004), os quais visam analisar organizações de economia solidária[43].

França Filho e Laville (2004), inspirados na noção plural do comportamento econômico elaborada por Polanyi (1980), indicam que, na atualidade, a teoria econômica se reduz ao estudo quase exclusivo do princípio mercantil, excluindo outros princípios fundamentais constituintes da economia real: o da reciprocidade, da domesticidade e da redistribuição.

Assim, a partir da reorganização desses quatro princípios e adequando-os à comunidade política moderna, França Filho e Laville identificam três economias: a mercantil (fundada pelo princípio do mercado auto regulado), a não mercantil (fundada pelo princípio da redistribuição) e a não monetária (fundada pelo princípio da reciprocidade e da domesticidade).

A partir da idéia dessas três economias, Santos sugere, então, compreender a dimensão econômica das ONGs segundo três critérios: "mercantil", "monetário, mas não mercantil" e "não monetário". O critério mercantil refere-se às relações estabelecidas com o mercado, nas quais se geram recursos monetários pela comercialização/produção de produtos e serviços. O não mercantil, mas monetário, indica financiamentos para projetos ou planos institucionais oriundos de empresas, Estado, fundações, agências de cooperação internacional, indivíduos, entre outros. E, por fim, o critério não monetário diz respeito às riquezas não financeiras adquiridas pela ONG, como o trabalho de voluntários atuando na Organização; os serviços realizados gratuitamente por indivíduos e organizações; e os bens materiais recebidos.

A dimensão social, para Santos, relacionava-se mais com a sustentabilidade do projeto social defendido pela ONG, do que com a ONG propriamente dita. Para a autora, a sustentabilidade de uma ONG possui uma relação indissociável à sustentabilidade do seu projeto

[43] A autora justifica que, apesar de sua pesquisa não se propor a definir se a ONG analisada atende ou não aos princípios da economia solidária, o modelo analítico proposto por França Filho e Laville (2004) é aplicável para a avaliação da dimensão econômica das ONGs por abordar a economia numa perspectiva ampliada.

organizacional, sendo esta última ligada a dois critérios: a difusão da missão institucional e o empoderamento do público beneficiário.

Difusão da missão é entendida pela autora como o repasse de conhecimento e experiência para atores que perpetuem e expandam o trabalho organizacional, e como a ampliação da base social de apoio à organização, mobilizando mais pessoas e organizações para a sua causa.

Quanto ao empoderamento do público beneficiário, a autora compreende como a busca pela ampla participação desse público para, juntamente com o corpo técnico da instituição, construírem o projeto social da organização, corresponsabilizando todos no que diz respeito aos resultados e às conseqüências das ações empreendidas. Segundo Santos (2005, p.124), a "atuação direta do público beneficiário na concepção dos projetos e ações confere legitimidade ao projeto organizacional, uma vez que os maiores interessados e beneficiados estarão contribuindo, diretamente, com as suas demandas, saberes, experiências e histórias de vida".

Domingos Armani é outro autor que vem refletindo sobre sustentabilidade em ONGs e influenciando diversos trabalhos acadêmicos que aborda a temática[44]. Segundo tal autor (2002), a partir de uma série de iniciativas - seminários, eventos, publicações, prêmios, entre outras - que buscavam discutir a sustentabilidade de ONGs, obtiveram-se três avanços conceituais fundamentais para o entendimento sobre o tema.

O primeiro avanço conceitual trata-se do reconhecimento de que a sustentabilidade, para as ONGs, jamais significará que possam financiar a organização integralmente com recursos próprios; sempre serão relevantes aportes financeiros a fundo perdido oriundos de outros atores, como organizações estatais, cooperação internacional, empresas e indivíduos.

Armani explica que esse avanço traz conseqüências importantes, "tanto porque tira um peso e uma responsabilidade excessivos e desproporcionais das ONGs em relação à sua sustentação duradoura, bem como porque sinaliza que é necessário preparar-se institucionalmente para acessar recursos de fontes variadas" (ARMANI, 2002, p.1).

O segundo avanço conceitual é o entendimento de que a sustentabilidade não se resulta unicamente de aspectos financeiros, "mas sim, de um conjunto bem mais amplo de fatores de

[44] Durante o levantamento bibliográfico, foi localizado diversos trabalhos acadêmicos que utilizaram a matriz de análise proposta por Armani para analisar a sustentabilidade de ONGs, como, por exemplo, a tese de Tostes (2006) e a dissertação de Carvalho (2006).

desenvolvimento institucional", que "é condição *sine qua non* da sustentabilidade" (ARMANI, 2002, p.2).

Diante da importância dada por Armani ao "desenvolvimento institucional" para a sustentabilidade de ONGs, cabe aqui explicar o que o autor entende por tal expressão, antes de se passar para a explicação do terceiro avanço conceitual. Tal conceito é compreendido sob dois enfoques distintos, o gerencial e o sistêmico, os quais são oriundos de visões teóricas e políticas diferenciadas a respeito dos desafios das ONGs e da maneira como essas organizações devem se colocar frente ao cenário social brasileiro.

O enfoque gerencial entende que o papel das ONGs deve ser mais instrumental e operacional, buscando tanto assumir a provisão de serviços sociais básicos - como saúde, educação, assistência social etc. - quanto combater a pobreza, dada a insuficiência do Estado. Tal olhar acredita que o maior desafio das ONGs é maximizar a sua eficiência e eficácia para que possam executar seu papel cada vez melhor. Assim, para aprimorarem sua gestão e se profissionalizarem, devem adotar ferramentas do universo empresarial, como planejamento estratégico, sistemas de monitoramento e avaliação, marketing etc.

O outro enfoque, o sistêmico, se origina do entendimento que as ONGs, mais do que simples prestadoras de serviços, são agentes de transformação social. Nessa visão, a compreensão sobre "desenvolvimento institucional" também abarca a dimensão gerencial**,** mas de maneira articulada à dimensão sociopolítica da organização, ou seja, preocupando-se com o alargamento de "sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade (*accountability*), sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social" (ARMANI, 2001, p.23).

Na abordagem sistêmica, a dimensão gerencial - seus conteúdos, metodologias e ferramentas - "devem ser desenvolvidos em coerência com as exigências sociopolíticas das organizações e do seu campo de atuação como um todo" (Ibid).

Assim, Armani (2001, p.26) afirma que, partindo-se de um enfoque sistêmico, "desenvolvimento institucional" significa "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" por meio de medidas "(i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e 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" (Ibid). É este o sentido que Armani utiliza para defender a importância do desenvolvimento institucional na sustentabilidade de uma organização.

De volta aos avanços conceituais, Armani (2002) explica que o terceiro e último avanço refere-se à constante necessidade da organização se re-inventar para ser sustentável. Devido ao cenário de atuação das ONGs se encontrar em um constante devir, essas organizações necessitam empenhar esforços contínuos para conseguirem se configurar da melhor maneira possível, ocasionando mudanças em importantes aspectos de sua cultura e do fazer institucional, o que pode gerar conflitos e tensões internas.

Apesar de tais avanços conceituais, Armani destaca que os entendimentos sobre sustentabilidade de ONGs ainda são centrados na singularidade de cada organização, ou seja, na capacidade individual que cada organização possui de se tornar, ou não, sustentável.

O fato de não se considerar que a sustentabilidade das ONGs, também, depende das configurações do campo em que essas organizações estão inseridas, leva-se à falácia que para se sustentar a ONG carece apenas do próprio esforço, o que equivale "a dizer que elas são as únicas responsáveis por sua sustentabilidade" (ARMANI, 2002, p.3). Armani utiliza como comparação o caso da empregabilidade: não se pode conferir somente ao trabalhador individual a total responsabilidade de se conseguir um emprego, desconsiderando aspectos do mercado de trabalho.

Diante dessa constatação, o autor (Ibid) defende que as ONGs se esforcem para "fortalecer a capacidade de interação criativa" entre elas próprias e entre elas e seu contexto, se projetando como "sujeito político coletivo no espaço público em torno das disputas sobre o valor social do seu trabalho".

Outra falácia, quando não se considera a importância de fatores contextuais na busca pela sustentabilidade das ONGs, é crer que essas organizações devam "se adaptar e se ajustar o melhor possível a parâmetros supostamente definidos e imutáveis de financiamento, obscurecendo-se as visões e disputas a eles subjacentes" (Ibid, p.3).

Os financiamentos às ONGs são permeados e condicionados por diferentes visões de uma realidade problemática e de maneiras para enfrentá-la; o que se evidencia em financiamentos

vinculados somente a: determinadas áreas temáticas, tipos de organização, formas de intervenção e tipo de contribuição esperada das ONGs. A forte influência de tais financiamentos pode ameaçar a autonomia da organização, o seu projeto político e social e, por fim, sua sustentabilidade (ARMANI, 2002).

Assim, como forma de buscar sua sustentabilidade, as ONGs, em seu conjunto, devem julgar "criteriosamente as possíveis implicações de cada oportunidade de financiamento para sua autonomia" e se engajarem "em processos coletivos de diálogo e ação política visando influenciar os marcos legais, políticos e operacionais de apoio a ONGs vigentes" (Ibid, p.4).

O autor defende que as ONGs devam lutar para que existam políticas e fundos públicos destinados a lhes financiarem, sem que haja perda de sua autonomia, com mecanismos e procedimentos gerenciais adequados e flexíveis para seu perfil, e que não as considerem como meros prestadores de serviços complementares. Sem uma substancial política pública de apoio às ONGs, estas não virão a ser sustentáveis como setor, e aquelas que porventura vierem a sê-lo, o serão na medida em que se conformarem aos parâmetros privados (corporativos e não-governamentais) de apoio.

Diante de tais reflexões, Armani (2002, p.4) conceitua a sustentabilidade de ONGs em dois distintos âmbitos: no nível de uma organização em particular, a "sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis"; e no nível do conjunto das ONGs, a sustentabilidade é "o grau de correspondência (legitimação social-pública) entre a ação coletiva das ONGs e as concepções, políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza e das desigualdades e de promoção do desenvolvimento".

No quadro a seguir, estão contidos os principais indicadores sugeridos por Armani (2002) para avaliar a sustentabilidade de ONGs em suas dimensões "individual" e "em conjunto".

**Quadro 5 - Dimensões e indicadores de Análise da Sustentabilidade Organizacional**

| No nível da organização | No nível do conjunto |
|---|---|
| Capacidade de geração/captação de recursos em relação às necessidades (anuais ou trienais) de recursos da organização;<br>Índice de diversificação das fontes de apoio, tanto em número como no tipo de financiadores;<br>Proporção das receitas não vinculadas (oriundas de geração própria e de apoios de caráter institucional) em relação às receitas vinculadas (apoios específicos a | Grau de credibilidade associado às ONGs como setor em nível nacional e internacional;<br>Grau de iniciativa e participação do setor na interlocução pública sobre seu marco legal e sobre as formas de apoio públicas e privadas ao setor ONG no país;<br>Grau de desenvolvimento e amadurecimento da legislação específica sobre apoio a ONGs; |

| | |
|---|---|
| **Cont.,**<br><br>programas, projetos etc.);<br>Grau de dependência em relação a recursos de origem internacional (supondo-se que, no longo prazo, a organização é tanto mais sustentável quanto maior for a proporção de recursos acessados no próprio país);<br>Nível e tipo de condições (políticas e técnico-gerenciais) e expectativas expressas pelo financiador (em relação à autonomia da ONG);<br>Densidade das relações com financiadores e grau de interlocução sobre tendências institucionais e escolhas estratégicas mútuas;<br>Grau de desenvolvimento e qualidade dos instrumentos de *accountability* e de demonstração de resultados da organização;<br>Nível de **desenvolvimento institucional "interno**": (i) grau de relevância social contextualizada da missão e da estratégia de intervenção institucional; (ii) grau de compartilhamento da identidade e da missão e/ou nível de tensões e conflitos; (iii) grau de estabilidade e efetividade das estruturas e modos de governança institucionais; (iv) capacidade e parâmetros para gestão estratégica (sistema de PMA, instrumentos gerenciais etc.), e (v) perfil ético-político, qualificação técnica e índice de rotatividade dos recursos humanos;<br>Nível de **desenvolvimento institucional "ampliado"**: (i) credibilidade (e grau de conhecimento) da organização perante seu público beneficiário, movimentos sociais, órgãos públicos, outras ONGs, fundações sociais, universidades, empresas, agências de cooperação etc.; (ii) capacidade para deflagrar e/ou influenciar processos de mobilização social e de impactar a agenda pública e as políticas públicas, e (iii) capacidade para estabelecer diálogo, parcerias e trabalho conjunto com outras instituições. | Capacidade das ONGs enquanto "campo" de dialogar e influenciar as concepções, políticas e modalidades de apoio dos financiadores internacionais e nacionais;<br>Grau de aceitação por parte da legislação específica (especialmente a legislação referente às OSCIPs - Organizações da Sociedade Civil e Interesse Público) e por parte dos governos (federal, estaduais e municipais) de que as ONGs devem manter-se como sujeitos políticos autônomos, mesmo quando apoiadas com recursos públicos;<br>Qualidade dos padrões e instrumentos de controle social público sobre as ONGs financiadas por recursos públicos. |

Fonte: Armani (2002)

Percebe-se, a partir do quadro acima, que o autor insere em cada uma das dimensões critérios que se referem a aspectos econômicos, políticos, técnicos, sociais e éticos das ONGs.

Bomfim (1999) relaciona sustentabilidade organizacional à sobrevivência das organizações. Entretanto, essa autora explica que o conceito de sobrevivência deve ser entendido conforme é utilizado na cultura ocidental, ou seja, com um significado além do que simplesmente manter-se vivo, mas, sim, de se desenvolver continuamente.

A autora destaca três aspectos necessários para a sustentabilidade de uma organização:

> 1. Conhecimento das necessidades do ambiente: diz respeito à compreensão dos problemas existentes no ambiente local profundamente afetado pelo ambiente mundial e a reflexão sobre qual estratégia poderá apontar para o futuro desejado; 2.Competência técnica e econômica: refere-se ao necessário domínio das novas tecnologias e recursos para operacionalizar seus serviços. Corresponde ao projeto institucional, cujo futuro implica a melhoria da sua capacidade de operar e estabelecer aliança para alcançar seu objetivo; 3. Participação: capacidade de posicionar-se politicamente no campo social para propor, decidir e empreender soluções de problemas, percebendo-se como um ator com possibilidades e limites. Também pressupõe estimular e assegurar a participação dos diferentes grupos e agentes da organização (dos beneficiários aos investidores) na organização (BOMFIM, 1999, p.9).

Todavia, assim como Armani, essa autora acredita que a sustentabilidade é uma conquista impossível de ser alcançada por um ator isoladamente e, por isso, propõe a construção de redes para o desenvolvimento de projetos estratégicos e sustentáveis a partir de três hipóteses:

> 1. A sustentabilidade econômica para empreender ações sociais será alcançada de forma mais eficiente, à medida que não for considerada o fim e nem o único elemento da negociação, mas um dos meios para a realização do projeto; 2. Uma organização será sustentável conforme tiver condições de estabelecer vínculos e fluxos de interação contínuos de informação e decisão junto a organização dos três setores: Estado, empresas e OSCs, orientados por projetos estratégicos de mudança social; 3. A existência de organizações sustentáveis isoladas no Terceiro Setor[45] possivelmente não vai alcançar o impacto de gerar a sustentabilidade social conforme a descrevemos, mas ampliará as diferenças entre as instituições que alcançam e que não alcançam recursos (BOMFIM, 1999, p.10).

A abordagem da agência internacional estadunidense para o desenvolvimento - USAID - sobre sustentabilidade de ONGs se aproxima das de Armani e Bonfim por considerar o campo das ONGs como fonte de sua sustentabilidade. Verifica-se, no entanto, que o peso dado pela USAID (2006) a esse campo é ainda maior do que o dado pelos outros autores, visto que é somente a partir dele que a agência avalia a sustentabilidade das ONGs de uma determinada localidade. A matriz de análise de sustentabilidade das ONGs enquanto campo utilizada pela USAID contempla as sete diferentes dimensões a seguir:

- Ambiente Legal - avalia se o ambiente legal da região é favorável ao desenvolvimento de ONGs. Alguns fatores avaliados são: facilidade de regulamentação; direitos legais e condições que regulam as ONGs; grau de desenvolvimento das leis que tratam sobre tributação; acesso a informação e a fundos públicos, entre outros assuntos relevantes ao contexto das ONGs.

[45] Apesar de a autora utilizar nessa frase o termo "Terceiro Setor", a expressão mais utilizada durante todo o seu artigo foi "Sociedade Civil", inclusive no seu título "Sustentabilidade e Organizações da Sociedade Civil". Assim, percebe-se que, nessa citação, o termo possui como significado último o de sociedade civil, ao invés do já explicitado conceito sobre Terceiro Setor.

- Capacidade Organizacional - se refere à operação das ONGs, e aborda questões como a capacidade que estas possuem de serem transparentes, publicamente responsáveis e se administrarem dotadas de habilidades gerenciais essenciais.

- Viabilidade Econômica - verifica se as ONGs, em seu conjunto, são financeiramente viáveis. Analisa se a economia da região favorece a geração de recursos próprios, a existência de doações filantrópicas de fontes locais e a habilidade das ONGs de competirem por recursos internacionais.

- "Advocacy"[46] - verifica a capacidade das ONGs influenciarem políticas públicas, assim como se o ambiente onde elas estão inseridas corroboram com esse tipo de atividade.

- Provisão de Serviços - avalia se as ONGs podem prover serviços que satisfaçam as necessidades de seus beneficiários.

- Infra-estrutura - analisa se as ONGs possuem infra-estrutura setorial forte. Tal dimensão verifica a existência de redes de ONGs e de outras organizações que ofereçam capacitações, treinamentos, acesso a informação e tecnologias que dêem suporte ao seu trabalho.

- Imagem Pública - avalia a imagem que o governo, o setor empresarial e comunidades possuem do campo de ONGs, inclusive a compreensão e avaliação do papel que essas organizações possuem na sociedade.

A USAID esclarece que essa matriz de avaliação é uma importante fonte de informações para que ela tome melhores decisões e construa estratégias mais efetivas no que tange ao apoio a projetos de desenvolvimento.

Ramos (2001), Marino e Kisil (2006), ao refletirem sobre a sustentabilidade de ONGs, consideram um elemento que os outros citados até aqui não o consideraram: a preocupação com o meio ambiente.

Para Ramos (2001, p.109), sustentabilidade organizacional "significa garantir a viabilidade financeira de uma instituição, baseada em ações técnica e politicamente adequadas ao enfrentamento dos problemas que se dispõe a resolver, garantindo o efetivo atendimento das

[46] Segundo Azevedo (2003), o termo "advocacy" significa a busca de apoio para os direitos de pessoas ou para uma causa. Seu conceito está muito atrelado à capacidade de influenciar políticas públicas.

demandas dos grupos sociais beneficiados". A autora (Ibid) defende a necessidade de se cumprir uma série de pressupostos para que a organização possa ser sustentável, como: relação harmoniosa entre fatores econômicos e ambientais, reconhecendo-se a importância da manutenção do meio ambiente para as gerações futuras; especialização e profissionalismo para que a organização consiga efetivamente atingir seus objetivos; e atendimento aos interesses coletivos e relação efetiva com os beneficiários, "de forma que o trabalho da instituição atenda, realmente, às demandas sociais dos grupos beneficiários, sejam eles localizados ou difusos".

Já Marino e Kisil acreditam que

> [...] a Sustentabilidade de uma organização é a situação de busca equilibrada e permanente por manterem saudáveis todos os subsistemas envolvidos com a organização: a tecnologia, os relacionamentos, as finanças, a qualidade dos serviços, os recursos naturais, financeiros, a cultura local e, é claro, especialmente nas OSCs, o resultado social (MARINO; KISIL, 2006, p.5).

Para os atores, os vetores da sustentabilidade organizacional podem ser descritos conforme constam na Agenda 21, dentre os quais se destacam:

> crescimento e manutenção da economia do sistema no qual a organização está inserida; a qualidade desse crescimento: o sistema de tomada de decisões, a inclusão dos *stakeholders* (no português, traduzido como *interessados* em determinada iniciativa, alguém que é afetado pelos resultados daquele empreendimento), a composição de parcerias, as necessidades sociais presentes e futuras; a consideração das necessidades de todos; a manutenção dos níveis populacionais sustentáveis; conservação e melhoria da base de recursos naturais; reorientação das relações comerciais internacionais; normatização e controle da poluição; geração de novas tecnologias; administração de riscos; inclusão do meio ambiente e sociedade em todas as decisões; administração das taxas de substituição; etc (Ibid).

Marino e Kisil (2006, p.5) explicam que tais variáveis, as quais são muitas e não esgotadas, tornam mais complexo o sistema social das organizações, o que significa "que os instrumentos de planejamento também têm de incluir mais variáveis em seu escopo, modernizando sua abordagem para as necessidades atuais". Esses autores ressaltam, ainda, que tais vetores são indissociáveis, e que ao se alterar um, se altera o todo. "O isolamento de qualquer das variáveis pode conduzir a uma tomada de decisão errada, a investimentos equivocados, a resultados não desejados" (Ibid, p. 5-6).

## 4.3 SUSTENTABILIDADE DE ONGS E GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS: UMA PROPOSIÇÃO DE QUADRO ANALÍTICO PARA ESTE TRABALHO

A partir da análise dos conceitos e modelos apresentados sobre sustentabilidade de ONGs e de reflexões sobre o tema, adota-se, neste trabalho, a seguinte acepção para a sustentabilidade de uma ONG: um fenômeno multidimensional, vinculado às ações da organização, em particular, e do seu conjunto (ONGs organizadas), que permite à ONG e aos seus trabalhos sociopolíticos sobreviverem e se fortalecerem com o passar do tempo.

As diferentes dimensões da sustentabilidade de ONGs consideradas neste trabalho são: econômica, sociopolítica, ambiental, ético-gerencial e técnica, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 6 - Sustentabilidade e suas dimensões para este trabalho**

| Conceito | Dimensões: | Critérios: |
|---|---|---|
| SUSTENTABILIDADE | Econômica | Mercantil |
| | | Não mercantil |
| | | Não monetário |
| | Sociopolítica | Difusão da missão e valores institucionais |
| | | Legitimidade |
| | | Envolvimento dos beneficiários |
| | Ambiental | Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental |
| | | Gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente |
| | Ético Gerencial | Compromisso e respeito com o público interno |
| | | Compromisso e respeito com o público externo |
| | Técnica | Qualificação dos funcionários e colaboradores |
| | | Desenvolvimento de planejamento |
| | | Congruência com suas atividades sociopolíticas |

Fonte: elaboração própria.

Como já visto neste trabalho, os recursos econômicos possuem um significado próprio para as ONGs, não podendo ser utilizados para mensurar seu desempenho, mas, ainda assim, são fundamentais para a sua manutenção e desenvolvimento de suas atividades. Dessa forma, faz-se necessário considerar a dimensão econômica na sustentabilidade de uma ONG.

Para essa dimensão, o presente trabalho utiliza o modelo proposto por Santos (2005) que, como já explicado anteriormente, abrange as categorias mercantil, não mercantil e não monetária, criadas por França Filho e Laville (2004). Assim, entende-se por essa dimensão a disposição de recursos financeiros - oriundos de ações mercantis e não mercantis - e de

produtos e serviços doados (não mercantis), capazes de suprir as necessidades materiais da organização e de suas atividades.

A dimensão sociopolítica foi adotada, ao invés de uma dimensão social e outra política, por se compreender que o trabalho social de uma ONG não se dissocia do seu trabalho político e vice-versa. Ao desenvolverem atividades sociais, as ONGs fazem-nas de maneira politizada e não puramente assistencial. Da mesma forma, quando organizam protestos, influenciam políticas públicas, defendem direitos, dentre outras atividades políticas, os fazem com claras intenções de gerarem mudanças sociais.

A consideração dessa dimensão sociopolítica na sustentabilidade das ONGs se justifica, pois compreende-se que as atividades sociais e políticas de uma ONG são o motivo de sua existência e que se tais atividades não forem sustentáveis a organização também não será.

Para este trabalho, a dimensão sociopolítica da sustentabilidade de uma ONG se refere: à sua capacidade de difundir a missão e valores institucionais, ou seja, a habilidade da ONG em mobilizar pessoas e organizações para a sua causa; à sua legitimidade como ator social, que permite a organização influenciar a construção de políticas públicas[47], e; ao "empoderamento" dos seus beneficiários, ou seja, ao fortalecimento destes, envolvendo-os tanto na gestão da organização quanto em suas atividades fim, e incentivando-os a serem sujeitos autônomos.

A dimensão ambiental se refere ao comprometimento da organização com a melhoria da qualidade ambiental e ao gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente. Parte-se do princípio que a organização somente continuará a existir se, antes de tudo, o meio-ambiente também permanecer. Além disso, organizações que se propõem a provocar mudanças sociais e políticas, certamente, não terão respaldo social caso suas atividades afetem negativamente o planeta.

Do mesmo modo, organizações que não respeitam funcionários, fornecedores, parceiros, beneficiários e demais atores com os quais se relacionam, não são transparentes, nem

[47] O conceito de política pública considerado neste trabalho é o formulado por Teixeira (2002), apresentado a seguir: "(...) são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. Nem sempre, porém, há compatibilidade entre as intervenções e declarações de vontade e as ações desenvolvidas. Devem ser consideradas também as 'não-ações', as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos" (TEIXEIRA, 2002).

respeitam a legislação, enfim, que não possuem uma gestão ética[48], certamente não serão sustentáveis, pois não terão a credibilidade necessária para operar em suas finalidades sociais e políticas. Assim, constata-se a existência de uma dimensão ética gerencial na sustentabilidade das ONGs.

Por fim, considera-se a dimensão técnica da sustentabilidade de ONGs, uma vez que se entende que tais organizações necessitam de um aparato de gestão que lhes dê subsídios para o desenvolvimento de suas atividades sociopolíticas. Essa dimensão torna-se ainda mais importante pelo fato dessas organizações assumirem, continuamente, mais responsabilidades e se inserirem em ambientes de maior complexidade.

Neste trabalho, essa dimensão irá se referir à qualificação dos funcionários e colaboradores da organização, tanto das atividades fim como das atividades meio, ao aproveitamento dos conhecimentos desses funcionários e parceiros no desenvolvimento de seu planejamento e ferramentas de gestão, bem como à congruência entre as atividades fim e o modelo de gestão. Assim, o instrumental da gestão deve ser adaptado ou criado a partir de peculiaridades organizacionais que as diferenciam de todas as outras organizações.

Ressalta-se que as cinco dimensões apresentadas são **interdependentes e inter-relacionadas**, com diversas áreas de interseção entre elas. Assim, uma organização só poderá ser considerada sustentável quando atender aos critérios de todas as dimensões em seu conjunto.

Ações executadas por ONGs, inclusive EGRs, afetam de diversas maneiras a sustentabilidade dessas organizações. Desta forma, verifica-se a necessidade de considerar não somente a dimensão econômica, mas também a sociopolítica, a ambiental, a técnica e a ético-gerencial, antes de afirmar se um determinado EGR possui efeitos positivos ou negativos na sustentabilidade de uma ONG.

Diante do conceito aqui adotado para sustentabilidade de ONGs e da discussão já realizada sobre EGRs nessas organizações, concebe-se o quadro a seguir, cuja finalidade é auxiliar na análise dos efeitos que empreendimentos de geração de recursos de quatro ONGs baianas causam na sustentabilidade dessas organizações.

---

[48] Sabe-se da complexidade que envolve o conceito de "ética", o qual é alvo de reflexões desde os filósofos da antiguidade – como Sócrates, Platão, Aristóteles, entre outros – até os modernos – como Marx, Nietzsche, Freud, entre tantos outros. Contudo, o objetivo deste trabalho não é discorrer sobre esse conceito. Dessa forma, será utilizado o conceito de ética apontado por Motta (1984): "um conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, outrossim, o bem-estar social".

**Quadro 7 - Quadro de análise dos efeitos dos EGRs na sustentabilidade de ONGs**

| Dimensões | Critérios | Indicadores |
|---|---|---|
| Dimensão Econômica | Mercantil | Montante de recursos financeiros provenientes do EGR |
| | | Superávit / déficit gerado pelo EGR |
| | Não mercantil (mas monetário) | Montante de recursos financeiros doados para o EGR |
| | | Número de financiadores/doadores ligados ao desenvolvimento do EGR |
| | Não monetário | Bens materiais recebidos devido ao EGR |
| | | Serviços recebidos devido ao EGR |
| Dimensão Sociopolítica | Difusão da missão e valores institucionais | Busca do engajamento dos clientes do EGR na missão organizacional |
| | | Busca do engajamento dos fornecedores do EGR na missão organizacional |
| | | Busca do engajamento dos funcionários do EGR na missão organizacional |
| | | Alinhamento dos serviços/produtos comercializados com a missão organizacional |
| | | Alinhamento da comunicação do EGR com a missão organizacional |
| | Legitimidade | Aceitação e concordância do EGR por parte dos funcionários, beneficiários e apoiadores da ONG |
| | | Engajamento de clientes e fornecedores do EGR na missão organizacional |
| | | Consolidação de parcerias devido ao EGR |
| | Empoderamento dos beneficiários | Relação dos beneficiários com o EGR |
| | | Número de beneficiários envolvidos com o EGR |
| | | Participação dos beneficiários na concepção do EGR |
| Dimensão Ambiental* | Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental | Prioridade dada a fornecedores que tenham boa conduta ambiental |
| | | Incentivo aos fornecedores, clientes e funcionários a serem ambientalmente corretos |
| | Gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente | Consumo racional de recursos ambientais (energia, papel, água etc.) pelo EGR |
| | | Prioridade de uso de materiais reciclados no EGR |
| | | Gerenciamento de resíduos do EGR (reciclagem, correto descarte de resíduos poluidores e utilização de mecanismos para reduzir a poluição de seus resíduos) |
| | | Não utilização de materiais e insumos prejudiciais ao meio ambiente no EGR |
| | | Preferência de uso de energia renovável no EGR |
| Dimensão Ético Gerencial* | Compromisso e respeito com o público interno | Disponibilização de equipamentos de segurança |
| | | Preocupações com limpeza e segurança do estabelecimento |
| | | Respeito à legislação trabalhista e previdenciária das pessoas que trabalham no EGR |
| | | Política clara de remuneração, benefícios e carreira das pessoas que trabalham no EGR (Plano de Cargos e Salários) |
| | Compromisso e respeito com o público externo | Respeito ao Código de Defesa do Consumidor |
| | | Excelência no atendimento desempenhado pelo EGR |
| | | Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços prestados pelo EGR |
| | | Apoio ao desenvolvimento de fornecedores do EGR |
| | | Relações respeitosas com a concorrência do EGR |
| | | Gerenciamento dos efeitos do EGR na comunidade que está inserido |
| Dimensão Técnica | Qualificação dos funcionários e colaboradores | Titulação acadêmica das pessoas envolvidas no EGR |
| | | Tempo de experiência no campo das OSCs das pessoas envolvidas no EGR |
| | | Tempo de experiência na atividade desenvolvida das pessoas envolvidas no EGR |
| | | Estímulos dados aos seus funcionários participarem de cursos e treinamentos |
| | Participação dos funcionários na gestão da ONG | Participação das pessoas que trabalham no EGR no planejamento da organização |
| | | Participação das pessoas que trabalham no EGR nas reuniões junto aos demais membros da organização |
| | Congruência das atividades meio com as atividades sociopolíticas | Vínculos entre as equipes do EGR e da área fim da organização |
| | | Existência de conflitos entre as equipes do EGR e da área fim da organização |
| | | Discussão coletiva sobre a relação da organização e o seu EGR |

Fonte: elaboração própria
*Critérios e indicadores utilizados nessas dimensões foram inspirados nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2007)

Empreendimentos de geração de recursos desenvolvidos por ONGs podem causar efeitos na dimensão econômica dessas organizações, sob o critério "mercantil", já que o seu objetivo é justamente desenvolver atividades comerciais (venda de serviços e produtos) que gerem receitas para a organização e resultem em superávits, caso essas receitas sejam maiores que os gastos, ou em déficits, caso os gastos sejam maiores que as receitas.

Sob os critérios “não mercantil, mas monetário” e “não monetário”, os EGRs podem causar efeitos na medida em que, como já explicado, esses empreendimentos são estimulados por financiadores e parceiros, resultando em doações em dinheiro, produtos e serviços, e em fechamento de parcerias junto a tais atores.

Na dimensão sociopolítica de uma ONG, esses empreendimentos podem causar efeitos positivos, sob o critério “difusão da missão e valores institucionais”, caso consigam alinhar seus produtos/serviços e comunicação com a missão da organização e, busquem o engajamento de clientes, funcionários e fornecedores na missão organizacional. Entretanto, se a comunicação e produtos/serviços desses empreendimentos não se alinharem com os valores e missão da organização, ou até divergirem destes, pode-se causar efeitos negativos na sustentabilidade dessas organizações.

Sob o critério “legitimidade”, o empreendimento pode causar efeitos positivos caso consiga, a partir dele, consolidar novas parcerias com pessoas e organizações, engajar seus clientes e fornecedores em sua missão e ser aceito e/ou valorizado pelos seus funcionários, beneficiários e apoiadores. No entanto, o EGR pode produzir efeitos negativos na legitimidade da organização caso os seus funcionários, beneficiários e apoiadores divirjam da existência do empreendimento, acreditando, por exemplo, que a organização está desperdiçando suas energias ou que o negócio contraria os valores da organização.

No que se refere ao critério “empoderamento dos beneficiários”, o EGR pode produzir efeitos positivos caso os beneficiários da organização sejam envolvidos no empreendimento, o que pode ocorrer de diversas formas; auxiliando no planejamento ou em sua concepção, trabalhando direta ou indiretamente, entre outros. A existência dessa relação entre beneficiários e empreendimento pode fortalecer a autonomia dos primeiros por propiciar uma fonte de renda, uma atividade que eleve a auto-estima e/ou possibilite o desenvolvimento de novos conhecimentos. No entanto, EGRs que não possuam conexão com os beneficiários da ONG não irão auxiliar no “empoderamento” destes.

Como já visto, EGRs possuem certa complexidade por demandar uma estrutura permanente que produza e/ou comercialize produtos e serviços. Ao desenvolver tais atividades, ONGs podem causar efeitos negativos na dimensão ambiental de sua sustentabilidade, sob o critério “gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente”, se: não consumirem racionalmente recursos ambientais (energia, papel, água etc), não priorizarem o uso de

materiais reciclados e energias renováveis, não gerenciarem os seus resíduos e utilizarem materiais e insumos prejudiciais ao meio ambiente. Da mesma forma, essas ONGs também poderão produzir efeitos negativos na dimensão ambiental de sua sustentabilidade, sob o critério "compromisso com melhorias na qualidade ambiental", caso não dêem prioridade a fornecedores que tenham boa conduta ambiental e incentivem seus fornecedores, clientes e funcionários a serem ambientalmente corretos.

Entretanto, ONGs que desenvolvem EGRs comprometidos com melhorias na qualidade ambiental e que gerencie seus efeitos no meio ambiente podem contribuir para a sustentabilidade organizacional.

Os EGRs desenvolvidos por ONGs que não disponibilizem os equipamentos de segurança necessários para os seus funcionários, expondo-os ao perigo, não se preocupem com a limpeza e segurança do estabelecimento, não respeitem a legislação trabalhista e previdenciária e não possuam uma política clara de remuneração, benefícios e carreiras para os seus funcionários, esses poderão produzir efeitos negativos na dimensão ético-gerencial, sob o critério "compromisso e respeito com o público interno", da sustentabilidade da organização. Entretanto, caso atendam esses indicadores, os efeitos poderão ser positivos.

Do mesmo modo, se as ONGs desenvolverem seus EGRs sem respeitar o código de defesa do consumidor, sem buscar excelência no trato com os seus clientes, desconhecendo os danos potenciais dos seus produtos e serviços, desrespeitando a concorrência e não se preocupando com os seus efeitos na comunidade que está inserido, a organização poderá produzir efeitos negativos na dimensão ético-gerencial, sob o critério "compromisso e respeito com o público externo".

Os EGRs podem contribuir com a dimensão técnica da sustentabilidade, em seu critério "qualificação dos funcionários e colaboradores", por meio da contratação de pessoas que possuam estudos, e, por isso, títulos, experiência nas atividades do empreendimento e no campo das OSCs e pelos estímulos oferecidos aos seus funcionários para se qualificarem. Os EGRs também poderão contribuir com essa dimensão da sustentabilidade, sob o critério "participação dos funcionários na gestão da ONG", caso os seus funcionários participem do planejamento da organização e de suas reuniões, acrescentando suas experiências e saberes.

Enfim, tais empreendimentos também poderão contribuir com a dimensão técnica da sustentabilidade de ONGs, sob o critério "congruência das atividades meio com as atividades

sociopolíticas”, caso sua equipe de trabalho consiga manter vínculos com as equipes das áreas fim da organização, mantendo uma relação harmônica junto a esta e buscando discutir coletivamente a sua relação com o restante da organização. Entretanto, EGRs que não possuam vínculos e que não busquem discutir sua relação com a organização podem adotar racionalidade, lógica e ferramentas distintas, ou mesmo opostas, com as da área fim da organização, podendo resultar em conflitos que acabem prejudicando ambas as equipes.

# 5 ANÁLISE DOS EFEITOS DE EGRS NA SUSTENTABILIDADE DE QUATRO ONGS

## 5.1 LICEU DE ARTES E OFÍCIOS DA BAHIA, LICEU MÓVEIS E MADEIRAS E LICEU MANUTENÇÃO E REFORMA PREDIAL

### 5.1.1 Apresentação do Liceu de Artes e Ofícios da Bahia

O Liceu de Artes e Ofícios da Bahia é uma associação civil sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública nos âmbitos federal, estadual e municipal; e possui como missão "educar jovens para a vida, pelo trabalho e pela arte".

O Liceu foi fundado em 1872 por trabalhadores, artistas, intelectuais e personalidades públicas da cidade do Salvador, com o objetivo de qualificar pessoas em diversos ofícios artesanais, além de aglutinar, desenvolver e difundir a formação e produção artística da época. Atualmente, o seu principal objetivo é estimular os jovens atendidos pela instituição a serem atores sociais - líderes, multiplicadores, produtores, protagonistas das linguagens artísticas e das técnicas culturais - para agirem ativamente na melhoria da qualidade de vida de suas comunidades de origem.

Com a finalidade de concretizar sua missão e objetivo, o Liceu desenvolve uma série de atividades que buscam proporcionar, por meio da arte, qualificação profissional na área artística, autodescobrimento e formação cidadã e ética, para jovens de 15 a 24 anos, estudantes de escola pública e em situação de vulnerabilidade social.

A maior parte dessas ações se insere no principal programa político-pedagógico desenvolvido pela organização: o Programa Arte, Talento e Cidadania (PATC). Esse programa atua em três distintas e inter-relacionadas vertentes:

1ª) Habilitação artístico-profissional do Jovem - se dá por meio da formação e manutenção dos grupos de teatro, dança e música;

2ª) Formação em mobilização e empreendedorismo solidário - capacita lideranças jovens por meio das oficinas de Iniciação de Agente Social e Mobilização Social e do Projeto Conexão Solidária, nos quais os educandos têm a oportunidade de conhecer, refletir e construir projetos de atuação sociopolítica em escolas e comunidades;

3ª) Capacitação nos ofícios das artes - ocorre por meio de oficinas sobre técnicas de espetáculos, iniciação fotográfica, preparação de ator e dançarino, teatro de rua, iniciação à restauração de móveis e iniciação ao *design*.

Desde 2001, mais de 250 mil pessoas foram sensibilizadas e mobilizadas nas ações educativas, apresentações artísticas, performances e atividades de mobilização comunitária promovidas pelo Liceu.

Vale ressaltar que o Governo do Estado da Bahia, representado pela sua Secretaria de Educação, convidou o Liceu a implantar o Programa Arte, Talento e Cidadania em dezesseis escolas públicas estaduais que funcionam em regime de tempo integral. Atualmente, encontra-se em pleno funcionamento 40 oficinas artísticas e de empreendedorismo solidário, atendendo diretamente cerca de 3.000 estudantes da rede estadual de ensino.

Por seus resultados sociais, o Liceu já recebeu dezenas de premiações, dentre as quais podem ser destacadas: Troféu Top Social Maria Rita Pontes; Top Social 2004 da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB); Prêmio LIF 2004 da Câmara de Comércio França/Brasil, na categoria Cultura; Prêmio Aberje Nordeste 2000, categoria Inovação; homenagem no Prêmio Banco do Brasil de Jornalismo 2000**,** temática Cidadania.

A estrutura de gestão do Liceu pode ser representada pela figura a seguir:

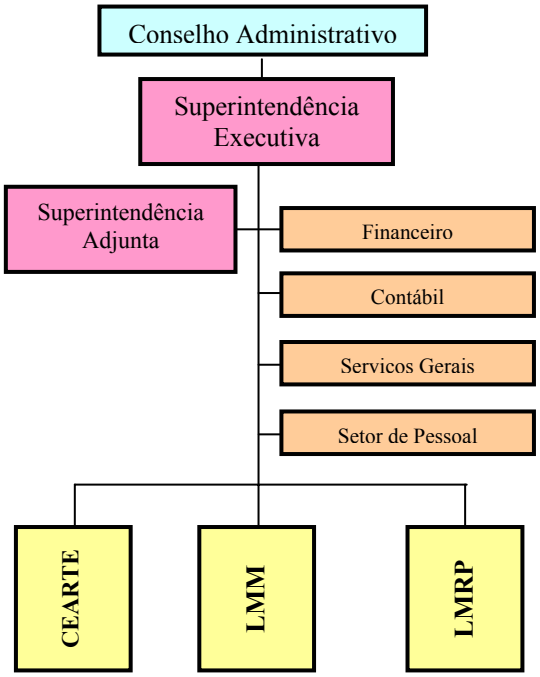


**Figura 2:** Estrutura do Liceu
Fonte: elaboração do autor a partir de entrevistas com gestores do Liceu

No Liceu, o órgão máximo de deliberação é o Conselho de Administração, responsável por questões estatutárias e pela eleição dos superintendentes. A Superintendência Executiva é a responsável pela direção geral da organização; coordena os trabalhos dos setores financeiros, contábil, de pessoal e de serviços gerais, além de supervisionar as gerências do Liceu Móveis e Madeiras (LMM), do Liceu Manutenção e Recuperação Predial (LMRP) e do Centro de Arte e Tecnologia Educacional (CEARTE).

O LMM e o LMRP são áreas negociais que buscam gerar recursos próprios para o Liceu e se organizam em uma complexa estrutura típica do mundo empresarial. O CEARTE é o setor que tem como função gerir e executar os programas e projetos sociais, políticos e educacionais do Liceu. É esse núcleo que coordena os campos artístico-pedagógicos, agregando os grupos artísticos, oficinas e o Grupo de Mobilização Social, além da Escola de Informática, a área de projetos especiais e a biblioteca Manoel Victorino. Também é papel desse setor realizar ações simultâneas de sistematização, comunicação e captação de recursos junto a parceiros.

A Figura 3 representa a organização interna do CEARTE, na qual trabalham 58 profissionais contratados e 22 monitores[49].

[49] Os monitores são egressos do Liceu que se destacaram em suas atividades e que auxiliam na formação de outros jovens.

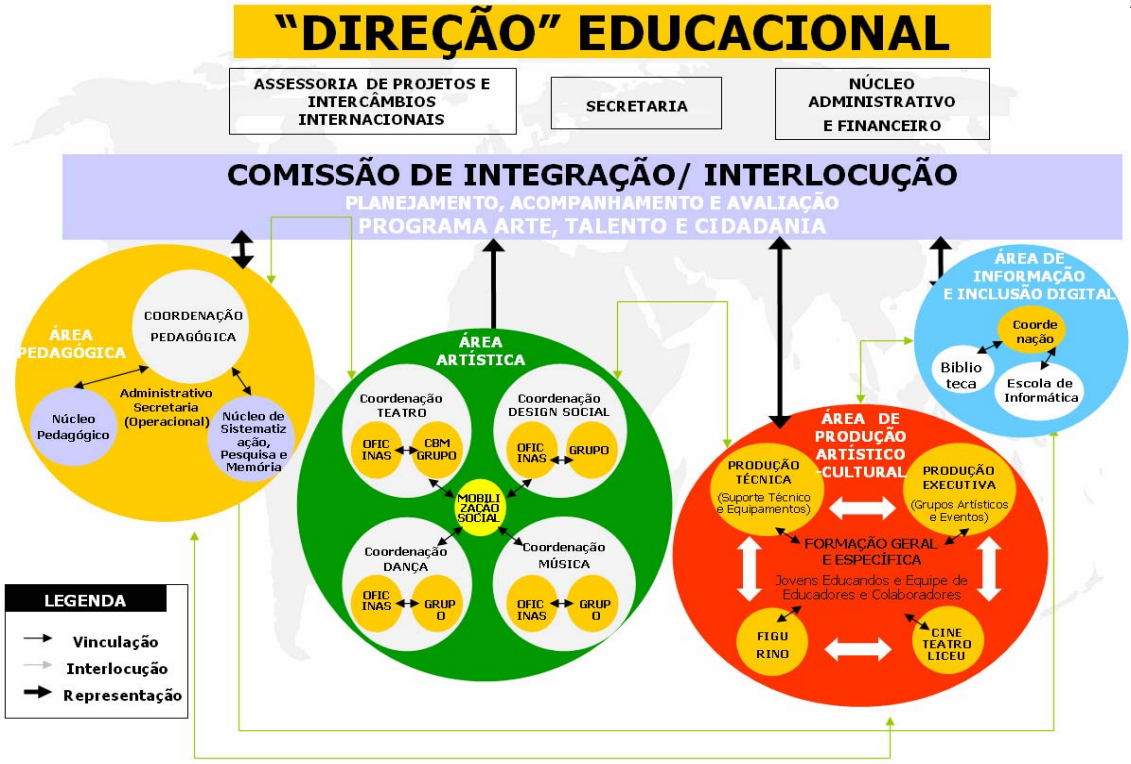


**Figura 3:** Estrutura interna do CEARTE
Fonte: apresentação fornecida pelo CEARTE.

Esses três grandes núcleos - LMM, LMRP e CEARTE - pouco se comunicam; seguem, separadamente, uma dinâmica e organização interna própria. Vale ressaltar que essa estrutura organizacional do Liceu é recente, resultado de uma série de mudanças ocorridas ao longo de sua história.

Atualmente, o financiamento do Liceu se dá por meio de captação de recursos - via projetos, editais, contratos e convênios - e geração de recursos próprios através de suas unidades negociais.

### 5.1.2 O Liceu Movéis e Madeira (LMM) e o Liceu Manutenção e Recuperação Predial (LMRP)

Pouco tempo após sua fundação (1872), o Liceu já havia se tornado um dos grandes centros produtivos e culturais de Salvador. Nessa época, a instituição se financiava por meio da comercialização dos artigos produzidos em suas oficinas-escola, com grande destaque para os móveis produzidos pela oficina de marcenaria, os quais eram considerados entre os melhores do Brasil; de seus dois cinemas - o Cine Popular e o Cine Liceu; do pagamento de taxas dos membros associados; e por meio das subvenções do Poder Público.

A partir de 1950, o Liceu começa a declinar, principalmente, devido ao processo de modernização, industrialização e proletarização que passava a economia baiana, tornando as formações oferecidas pela organização obsoletas. Além de sofrer com esse progressivo anacronismo, o Liceu foi abalado, em 1968, por um incêndio que destruiu praticamente todo o Paço do Saldanha[50], desativando o Liceu por 20 anos.

Em 1988, a Fundação Odebrecht, com o apoio de um grupo de entidades públicas e privadas baianas, inicia um processo de intervenção/revitalização no Liceu que durou cerca de oito anos. Durante esse período, a Odebrecht recuperou o Paço do Saldanha e implementou um novo modelo de gestão no Liceu, o qual estava fundamentado na Tecnologia Empresarial Odebrecht.[51]

A preocupação central da Odebrecht era fazer com que o Liceu gerasse todo o recurso financeiro suficiente para o seu financiamento. Isso deveria ocorrer, na visão dessa empresa, por meio da criação e manutenção de oficinas que fossem superavitárias e que, ao mesmo tempo, oferecessem oportunidades para a formação profissional de aprendizes.

> [...] a Odebrech atirou para tudo quanto é lado. Na época, quando eu entrei, ainda existia dentro do Liceu uma oficina de hidrômetros, fazendo recuperação dos hidrômetros. A Embasa ia e tirava os quebrados, aí o Liceu reconstituía as peças quebradas e vendia de novo para Embasa. [...] Aí veio os chineses e quebraram a oficina de hidrômetro, passou a vender um hidrômetro de plástico. Se a gente cobrava sete dólares pra reparar, os chineses cobravam por um novo cinco, e aí a oficina de hidrômetro fechou. [...] E também a oficina de vídeo. Formava-se videomakers, pessoas ligadas à ilha de edição, diretor de vídeo, toda essa área. Na época que eu entrei era a oficina que tinha mais aprendizes dentro, era a coisa mais lúdica que tinha dentro do Liceu. O restante eram ofícios mais tradicionais, eletricista, construção civil, dentro da fábrica era o marceneiro, essas coisas todas. [...] Mas a oficina de vídeo fechou. Não foi auto-sustentável. Era até um grande [...] paradoxo, porque era uma oficina que trazia os maiores resultados na área educacional, mas que não atendia ao princípio básico de ser auto-sustentável. [...] Mas a Odebrech [...] chegou a colocar farmácia de manipulação, tentou por esse caminho, floricultura, [...] montagem de computadores, [...] alguma coisa ligada a chocolate... Então ela tentou, ela apoiava qualquer líder-parceiro, na linguagem dela, que chegasse com uma idéia. [...] Tentava, tentava, colocava aprendizes dentro daquela coisa, casava com a questão do mestre-aprendiz e via se ia pra frente ou não (Romel Brandão, gerente do LMRP, Informação verbal).

Após diversas tentativas de criar oficinas que conseguissem financiar o Liceu, a Odebrecht alcançou esse objetivo com a retomada de um ofício tradicional, a marcenaria. A oficina de

---

[50] O Paço do Saldanha é um palacete colonial do século XVIII que abriga o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia.
[51] A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) é um conjunto de princípios, conceitos e critérios que norteiam a condução de negócios no âmbito das organizações Odebrecht.

marcenaria passou a fornecer equipamentos e móveis em madeira, principalmente cadeiras escolares para o Estado.

> [...] a Odebrecht começa a criar um sistema de gestão muito à base de planejamento estratégico, disso e aquilo, e chama seus jovens executivos para tentar alimentar estas oficinas. E não dava certo, eles gastaram uma fortuna de 88 a 90. Eu fui convidado em 90 para fazer parte do conselho de administração. Exatamente a crise era que a coisa não pegava, as oficina não tinham rebatimento, oficina de chocolate, oficina de fotografia, oficina disso... Foram as velhas oficinas de móveis e madeira que permitiram a recomposição financeira do Liceu. À época, o governo estadual resolveu ajudar o Liceu, e o Liceu tinha uma tecnologia para fazer carteiras escolares. Então o governo começou a comprar carteiras escolares e isso permitiu o ressurgimento do Liceu. Então tinham os aprendizes dentro dessa oficina em um número muito pequeno [...] (Geraldo Machado, superintendente do Liceu, Informação verbal).

Essa oficina de marcenaria foi se expandindo progressivamente; do Paço do Saldanha foi para um galpão no bairro de Porto Seco Pirajá, onde instalou diversas máquinas e iniciou a produção fabril. Em 1995, essa fábrica conseguiu gerar os recursos suficientes para financiar o Liceu, levando ao término a intervenção da Odebrecht e, também, a sua concepção de gestão.

Em 1996, o Liceu adquiriu uma indústria moveleira no Centro Industrial de Aratu, em Simões Filhos, e tornou-se a maior fábrica de móveis de todo o nordeste, com capacidade de produzir até 1.400 carteiras escolares/dia por turno de trabalho.

> [...] já nos anos 90 [o Liceu] comprou uma fábrica, a Pelican, que era uma fábrica antiga da Bahia que com as importações ela achou mais barato trazer o produto importado do que fabricar aqui. Então numa conta de papel de padaria se comprou a fábrica do Liceu, na época se comprou por um milhão de reais, pagando-se na balsa, hoje vale quase 7 ou 8 milhões (Geraldo Machado, Informação verbal).

Naquele ano, seguindo os mesmos moldes do LMM, nasceu a Liceu Manutenção e Recuperação Predial (LMRP). Essa unidade foi fruto de uma parceria com o Governo Estadual que demandou serviços de manutenção predial para todos os edifícios das secretarias estaduais localizados no Centro Administrativo da Bahia (CAB). Somente esse contrato gerava uma receita mensal para o Liceu em tornou de R$ 500 mil a R$ 600 mil.

Ao longo dos anos, as unidades negociais ganhavam cada vez mais autonomia, complexidade e dinâmica própria. Além de desenvolver as atividades “empresariais”, cada uma dessas unidades também se responsabilizava pela manutenção das oficinas de formação dos jovens atendidos pela organização: o LMM mantinha um núcleo de ensino de marcenaria e o LMRP,

núcleos de elétrica, vigilância sanitária e carpintaria. Contudo, tais processos educativos já não ocorriam mais nos locais dos empreendimentos, mas em núcleos anexos a estes.

Em 2003, decidiu-se centralizar todas as atividades educativas do Liceu em um único núcleo - o CEARTE. Isso ocorreu devido a quatro razões principais: a falta de interação que existia entre os diferentes núcleos educacionais; os tipos de ofícios ensinados nesses núcleos eram anacrônicos - da oficina de marcenaria, menos de 1% dos jovens continuava a exercer a atividade após a formação - ou colaboravam para o aprendiz ter um subemprego; conflitos ocorridos com a Delegacia Regional do Trabalho (DRT), que entendia que o ambiente fabril ou de obras era insalubre para os jovens (ainda que estes se localizassem em núcleos anexos), e, principalmente; a estagnação do trabalho educativo desenvolvido pela organização, que contrastava frente ao gigantismo das unidades negociais.

> [...] mas só que a grande contradição apareceu: o volume de vendas ao Estado era tão grande, porque estava se reequipando todas as escolas, que se faturava 40 milhões e se tinha 70 ou 80 aprendizes no total. Isso parecia um grande estelionato social, porque se colocava sempre a missão social, a formação de juventude, mas havia uma desproporção tão grande entre negócios e o social que aquilo era algo que era fachada [...] (Geraldo Machado, Informação verbal).

No CEARTE, a formação dos jovens passou a ter como eixo a arte e o objetivo de formar indivíduos críticos e proativos. A ampliação do número de jovens atendidos pelo Liceu a partir da implementação do CEARTE pode ser verificado pelo gráfico abaixo:

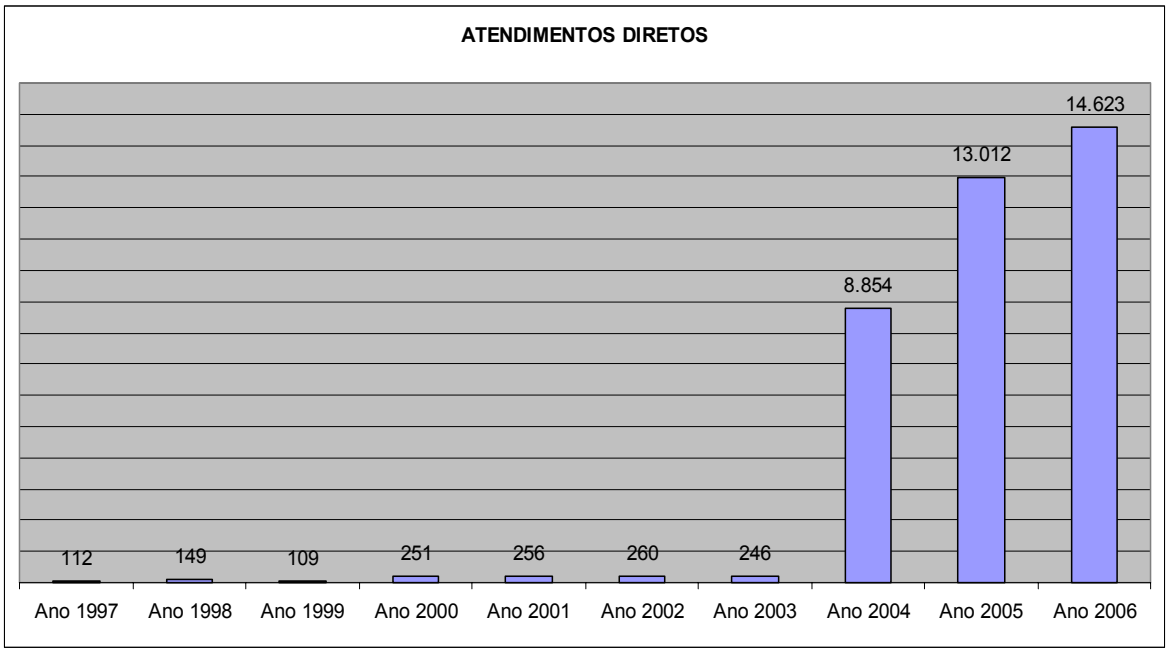


**Figura 4:** Evolução de atendimentos diretos realizados pelo Liceu
Fonte: CEARTE.

A partir do surgimento do CEARTE, as unidades negociais perderam definitivamente seu caráter de oficina de aprendizes, assumindo plenamente seu caráter empresarial de geração de recursos para o financiamento das ações da organização.

### 5.1.3 Análise dos efeitos da LLM e LMRP na sustentabilidade do Liceu

Nesta parte, se trará mais informações sobre o LLM e o LMRP e se realizará uma análise dos efeitos produzidos por essas unidades negociais nas diferentes dimensões da sustentabilidade do Liceu de Artes e Ofícios da Bahia - na sociopolítica, na econômica, na técnica, na ambiental e na ético-gerencial. Para tanto, se utilizará como referência o quadro analítico apresentado no capítulo anterior.

*Dimensão Sociopolítica*

Atualmente, o LMM e o LMRP não possuem nenhuma relação direta com as atividades sociopolíticas desenvolvidas pelo Liceu. Indiretamente, a única relação que se estabelece entre estes é que as unidades negociais auxiliam no financiamento das atividades fim. Contudo, não se pode estabelecer uma relação causal entre recursos repassados pelos EGRs e

os atendimentos realizados pela organização: de 1994 a 2006 os recursos provenientes das áreas negociais diminuíram em cerca de 80% e os atendimentos diretos prestados pela organização aumentaram em cerca de 1340%.

Os produtos vendidos pelo LMM são móveis escolares, principalmente carteiras, móveis de escritórios e, cada vez com mais importância, móveis residenciais. Já o LMRP oferece uma variada gama de serviços, como: revisão e execução das instalações elétricas, hidro-sanitárias, telefônicas, de prevenção de incêndio, rede lógica; pintura em geral; conservação de estruturas, paredes, pisos e fachadas; cobertura e impermeabilização; marcenaria e carpintaria; paisagismo e jardinagem; drenagem e irrigação predial; pavimentação; limpeza; entre outros.

Tais produtos e serviços oferecidos pelo Liceu também não possuem mais nenhum tipo de relação com a missão e atividades fim da organização.

O principal cliente do Liceu é o Poder Público, principalmente o Governo do Estado da Bahia e, com menos peso, a Prefeitura de Salvador. O Governo é o responsável pela maior parte dos contratos realizados pelo LMRP e pela compra da maior parte de móveis escolares e de escritório. Ultimamente, grandes varejistas baianas, como a Aprovedora e a Romelsa, têm comprado móveis da linha residencial do LMM. Além disso, essa unidade negocial possui uma loja, localizada no bairro da Pituba, que vende móveis diretamente para o consumidor final.

No geral, o tipo de relação predominante entre os EGR do Liceu e seus clientes é o mercantil, não havendo nenhuma mobilização destes para a missão organizacional. O principal estímulo ao se adquirir produtos e serviços do Liceu se dá pela possibilidade de ser atendido com qualidade, preços competitivos e agilidade. Além disso, o Poder Público possui a possibilidade de adquirir mercadorias do Liceu sem abrir um processo licitatório, o que é uma grande vantagem dado a burocracia daquele. Mesmo assim, o Liceu também vem participando, e ganhando, de diversas licitações. Os gestores dessas unidades negociais avaliam que poucos são os clientes os quais, realmente, se mobilizam para a missão da organização.

> Alguns sim [se mobilizam para a missão do Liceu]. Vou dar um exemplo: a SEC, Secretaria de Educação, por que? Porque é a secretaria de educação. Então eles sabem que a contrapartida está se fazendo, sempre tem reuniões, eles participam. Mas a maioria dos contratos não tem, como a SUDESB. Eles sabem que o Liceu é social, e a SUDESB nós ganhamos o contrato não foi por dispensa, foi por licitação, ganhamos, foi o menor preço. Eles querem simplesmente a relação empresarial. [...] o relacionamento é na verdade lucrativo, se está dando lucro pra

> eles, eles não estão desembolsando muito para pagar o Liceu, está resolvido o problema, o Liceu está atendendo bem, então... [...] o cliente na verdade quer o menor preço. Ele quer unir o útil com o agradável. Ele sabe que o Liceu vai atender a missão social, mas na verdade ele está preocupado com o menor preço. Senão ele fecharia com outro. Preferia não atender uma missão social pra fechar com o mais barato, entendeu? (André Araújo, Gerente do LMRP, Informação verbal).

As principais matérias-primas utilizadas pelo LMM são chapas de aço, vernizes e madeira, adquiridas junto a fornecedores localizados, principalmente, no sul do País. Já o LMRP utiliza como matéria-prima diversos materiais de construção, os quais são adquiridos principalmente em lojas locais de material de construção, como a Dismel e a Comercial Ramos. A relação do Liceu com esses fornecedores é meramente mercantil, não havendo iniciativa da ONG em mobilizar estes para a sua missão ou para captar recursos e outros tipos de apoio. Parte dos fornecedores nem mesmo sabem que a organização possui trabalhos de formação.

No atual momento, o LMRP conta com cerca de 400 funcionários, mas a depender da demanda por serviços esse número chega a 600; a fábrica, por não estar em funcionamento desde fevereiro de 2007 devido a problemas financeiros, mantém somente 55 funcionários. Esses funcionários não se relacionam com nenhuma atividade fim do Liceu, sendo que muitos, até mesmo, desconhecem que estão trabalhando para uma ONG, apesar de já existirem iniciativas de esclarecimento nesse sentido por parte da organização.

> As pessoas da fábrica estão trabalhando lá sem fazer nem idéia que o que elas estão fazendo é muito importante. Que estão trabalhando para uma instituição social cuja a sobra resultante daquele trabalho é posto na área social (Vivina Machado, gerente do CEARTE, Informação verbal).

> [...] a gerência do CEARTE sempre tentou fazer essa aproximação. Trouxe o pessoal aqui para conhecer a fábrica, apresentação aqui na fábrica, nós fizemos isso também em algumas manutenções, nós levamos o grupo do Cuida Bem de Mim para apresentar. Porque muitos operários nossos não sabem, entram aqui meramente como se fosse uma empresa, só querem saber do salário no final do mês. Não sabem qual é a atuação social do liceu. Então a gente faz esse trabalho. Quando a gente contrata, a gente conversa, pelo menos dá uma explicação. E a melhor maneira deles visualizarem isso é quando tem uma apresentação dessas. Foi o caso do Cuida Bem de Mim que foi feito no final do ano passado, no Centro de Convenções numa sala que cabem 2.000 pessoas, no teatro Yemanjá, foi excelente! Eu chamei todas as manutenções, inclusive o próprio pessoal do centro de convenções, gestores e empregados de lá. Valeu como uma aproximação! (André Araújo, Informação verbal).

A finalidade das peças de comunicação das unidades negociais é, unicamente, comercial. Tais peças não explicam o que é o Liceu, nem possuem nenhum tipo de vínculo com a missão e atividades fim da organização.

> [...] com a chegada da Odebrecht, uma fábrica de móveis de madeira imensa, que já chegou a ser a maior fábrica do nordeste, desconectada, sem elo, sem amálgama, sequer se valendo de todo o contexto social para fazer a conexão entre o produto e a obra social, se perdeu até isso. Você pega um folheto de móveis, móveis modernos: podia ser uma fábrica de Taiwan, em Nova York, na Itália, podia ser uma fábrica no Rio Grande do Sul, podia ser uma fábrica aqui na Bahia, do Liceu. Não tem um registro social do que é aquilo. É um mero folheto que vende exclusivamente objetos industriais, entendeu? Então essa conexão do negocial com o social foi perdido e essa é uma das poucas chaves de recuperação do Liceu (Geraldo Machado, Informação verbal).

Os beneficiários do Liceu tampouco possuem relação com as unidades negociais. Dessa forma, tais empreendimentos em nada colaboram, diretamente, para o empoderamento do público beneficiário.

Verifica-se que as unidades negociais acabaram por diminuir a legitimidade do Liceu. Isso se deve a diversos motivos. O primeiro se refere ao fato da organização ter se isolado, interagindo menos com outros atores da sociedade, Estado e mercado, quando conseguiu se auto-financiar e, assim, não depender de outras organizações e pessoas.

> [...] mas nesse momento o Liceu já era auto-sustentável e havia um lema no Liceu, que era até um pouco arrogante, de que nós não precisávamos de ajuda externa porque as áreas negociais iriam suprir todo o processo educacional. Era um mantra muito compartilhado por todos. [...] Eu encontrei o Liceu muito encapsulado, muito fechado, sem uma voz política, sem uma capacidade de se articular com a sociedade, de buscar uma governança maior com as áreas interessadas: o governo, área empresarial, o próprio terceiro setor, poucas relações do Liceu com o terceiro setor (Geraldo Machado, Informação verbal).

Outro motivo foi a maneira como o Liceu passou a se projetar na sociedade: cada vez mais os seus negócios ganhavam força e visibilidade, enquanto que o seu reconhecimento como organização com atuação sociopolitica diminuía.

> [...] a Odebrecht colocou aqui dentro, impregnou aqui dentro, uma... postura empresarial para sobrevivência, onde eu acho que... fez com que a sociedade, a sociedade conhece o Liceu hoje, eu identifico isso, fico até triste, mas mais como um prestador de serviço. Isso a gente tem que trabalhar, tem que ver a forma de mudar isso. Fazendo redes com as outras ONGs, essas coisas todas. A gente tem que ver como é que faz (Romel Brandão, gerente do LMM, Informação verbal).

> Na verdade, o Liceu para boa parte da comunidade baiana passou a ser uma empreiteira ou um mero fabricante de móveis que não veicula sua missão institucional dentro dos produtos que entrega. Você entra nas fábricas lá no CIA e não há o menor registro do trabalho social do Liceu, é uma fábrica qualquer (Geraldo Machado, Informação verbal).

Soma-se a esse dois motivos os conflitos entre as pessoas integrantes do EGR e os funcionários da área fim da organização, os quais questionavam a desconexão das unidades negociais do resto da organização e a inexistência de ações de mobilização de seus funcionários, clientes e fornecedores para a missão da ONG.

*Dimensão Econômica*

Ao observar os efeitos das áreas negociais na dimensão econômica da sustentabilidade do Liceu, verifica-se, em seu critério mercantil, que o LMM, desde fevereiro, não possui receitas e vem apresentando prejuízos mensais para a instituição. Já o LMRP, por sua vez, possui uma receita mensal média de R$ 600 mil e gera um superávit mensal em torno de R$100 mil.

Em 2006, as duas unidades negociais faturaram R$ 9 milhões. Em 1994, esse faturamento havia sido cerca de R$ 40 milhões e, desde então, vem diminuindo ano a ano. A justificativa para essa queda de faturamento é a diminuição das compras realizadas pelo seu principal cliente - o Governo do Estado da Bahia - e pela dificuldade de competir com as outras organizações do mercado, as quais, mesmo não possuindo os benefícios fiscais do Liceu, conseguem produzir com maior eficiência.

> O Liceu chegou a produzir 85 mil unidades/ano de carteiras escolares, baixou para 50, para 40, para 30, 10, zero. [...] Por que? Porque o Governo passou a não ter dinheiro para investir nisso, não foi nem questão de escolher fazer com A ou B ou C, foi questão dele preferir se endividar com o Banco Mundial e fazer concorrências do Banco Mundial para mobiliar suas escolas. Então ele se endividava com o Banco Mundial, fazia suas licitações de lotes enormes, cento e tantas mil cadeiras, concorrências internacionais, vinha gente do Brasil inteiro para participar da licitação. O Liceu participou de uma como azarão, ninguém conhecia o Liceu, participou e ganhou, fez um excelente contrato. Não ganhou mais nenhuma! Toda vez que percebem o Liceu, e olha, o preço praticado era 137 reais, o conjunto aluno, que é um móvel diferenciado da carteira de estudante, o Liceu entrou com preço de 90 e poucos, o preço que ganhamos foi esse, contra 130 e tantos do segundo colocado. Eles faziam o esquema deles, o Liceu não entra nisso. Na outra licitação nos fomos com o nosso preço, advinha quanto foi o preço dos caras? 77 reais! Como é que consegue? [...] Lógico, eles têm condição de fazer a 77. O Liceu não tinha condição de fazer esse preço pelo grau de automação. Esses caras têm máquinas que a produtividade é uma coisa enorme, só que eles vendiam a 130 e tantos porque eles eram organizados (Romel Brandão, Informação verbal).

Em 1999, as áreas negociais financiavam 90% dos gastos das áreas responsáveis pelas atividades sociopolíticas. No entanto, como se pode observar no gráfico a seguir, desde esse ano, os repasses internos realizados pelas áreas negociais, também, vêm diminuindo sua importância relativa, com exceção de 2006, quando houve um ligeiro aumento. Nos últimos dois anos, as unidades negociais contribuíram, em média, com 36% do total de recursos utilizados pela área fim da organização.

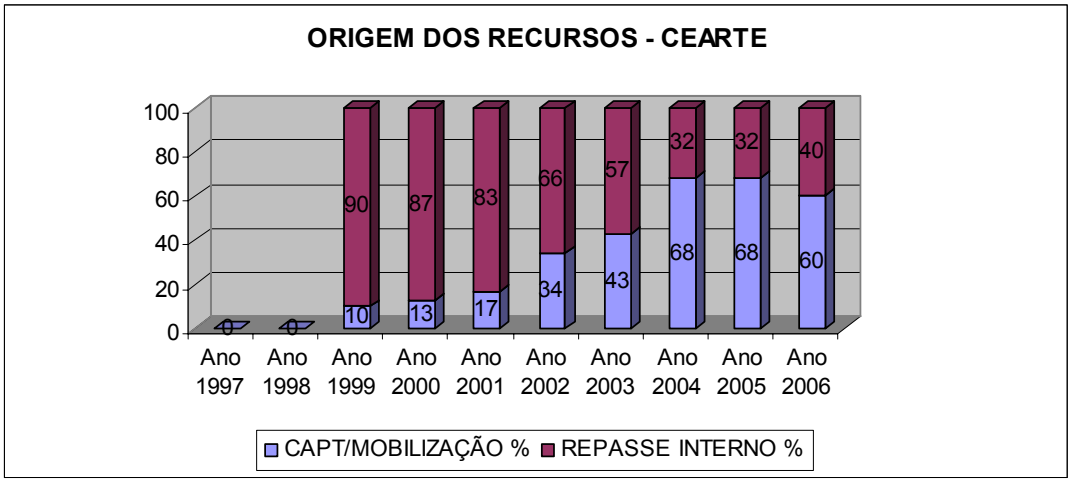


**Figura 5:** Origem dos Recursos do CEARTE
Fonte: CEARTE.

É relevante destacar que, mesmo com essa queda da importância relativa e absoluta da contribuição financeira dada pelos EGRs, a ONG maximizou, como já colocado, em 1340% os seus atendimentos diretos realizados entre 1999 e 2006.

Diante da crise financeira instalada no LMM, ao invés de contribuir financeiramente, essa unidade passou a disputar recursos com as áreas fim da organização.

> [...] quando entra um recurso você nunca sabe muito bem para onde vai canalizar: se você retoma a fábrica de móveis para ela voltar a funcionar, se paga os impostos federais, ou se você expande e multiplica o programa educacional, dá mais qualidade ao programa educacional. Esta é a difícil situação que o Liceu está vivendo hoje (Geraldo Machado, Informação verbal).

Sob o critério não mercantil, mas monetário, verifica-se que, no seu início, esses empreendimentos receberam elevadas somas de recursos financeiros oriundos de parceiros, principalmente da Odebrecht. Entretanto, desde 1996, esses empreendimentos não recebem

recursos financeiros por meios não mercantis. Não se constata a existência de nenhuma doação de bens e serviços aos empreendimentos.

*Dimensão Ambiental*

Apesar do reconhecimento, por parte dos gerentes das unidades negociais, da importância em se minimizar os efeitos ambientais dos empreendimentos, observa-se a inexistência de ações nesse sentido.

Os EGRs do Liceu nunca proporcionaram capacitações ou campanhas que incentivassem seus funcionários, clientes e fornecedores a serem ambientalmente corretos. Também, verifica-se que esses empreendimentos não reciclam os seus resíduos, não dão preferência pelo uso de energias renováveis e nem possuem preocupações com o consumo racional de recursos ambientais. A única medida ambiental formal existente nas unidades negociais é a utilização de madeira certificada para a produção dos seus móveis.

Entretanto, ambos os gerentes afirmam que existem diversas ações que estão sendo planejadas, como: captação de água da chuva; tratamento dos resíduos líquidos; utilização de gás natural e; reciclagem do lixo.

*Dimensão Ético-gerencial*

Ao se analisar os efeitos do LMM e do LMRP na dimensão ético-gerencial do Liceu no seu critério "compromisso e respeito com o público interno", constata-se haver preocupações da ONG em relação à segurança e condições de trabalho das pessoas que trabalham em seus negócios. Verificou-se a existência de equipamentos necessários para proteção e segurança individual; sinalização de segurança; higienização do local, e; fornecimento de refeições.

Observou-se, ainda, que, apesar do Liceu assinar a carteira de todos os funcionários de seus empreendimentos e garantir os benefícios legais - férias remuneradas, décimo terceiro, entre outros -, a instituição não vem pagando os encargos sociais devidos, e já possui um débito no valor de 10 milhões de reais junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

Quanto à política de remuneração, o Liceu busca pagar o salário dos funcionários que trabalham em seus negócios de acordo com o mercado, mas, ainda, não há uma política de remuneração bem definida, ocorrendo, inclusive, casos em que funcionários executam a mesma função e recebem remunerações diferentes. Ressalta-se, porém, que esse é um

problema comum na organização como um todo. Atrasos de salários, também, têm sido freqüentes na organização.

Um ponto que chama a atenção é o fato de muitos funcionários dos EGRs do Liceu, uma organização que tem como missão principal a educação, serem analfabetos, e não haver nenhuma ação para alfabetizá-los.

Verifica-se que a relação que o Liceu possui com os funcionários de seus empreendimentos é puramente profissional-mercantil. O Liceu, enquanto empregador, paga um determinado valor e os trabalhadores, em troca, trabalham oito horas por dia. Esse relacionamento não transcende o local de trabalho, não há nenhum tipo de acompanhamento fora empresa.

> Nós somos uma instituição social, mas atraso de salário não é responsabilidade social, esse conceito que impregnou-se nas empresas. Nós atendemos aprendizes no Liceu, fazemos seleção e tudo, mas e os filhos dos nossos colaboradores, o que nós estamos fazendo com eles, além de gerar emprego para o pai? Estamos fazendo algum projeto direcionado para eles? Algum acompanhamento dessas famílias? A gente tem que aprimorar isso (Romel Brandão, Informação verbal).

Esse tipo de relacionamento, também, norteia a organização nas contratações e demissões dos empregados de seus EGRs. As contratações seguem parâmetros estritamente técnicos e as demissões ocorrem sempre que o trabalhador não corresponde mais ao esperado ou quando este não é mais necessário. Os gerentes mencionam que é comum o Liceu ser questionado por seus ex-empregados na Justiça do Trabalho.

Os gerentes das unidades negociais do Liceu afirmam que, no relacionamento com os seus clientes, procura-se respeitá-los e atendê-los com excelência. Segundo eles, um formulário para mensurar o grau de satisfação dos clientes é sempre disponibilizado e, caso seja necessário, sempre há técnicos do Liceu para resolver problemas com os serviços e produtos comercializados. Caso o problema não seja resolvido, os gerentes afirmam que a troca de mercadoria é realizada.

Os concorrentes das áreas negociais do Liceu são fábricas de móveis, empresas de manutenção predial e outras OSCs que oferecem serviços e produtos semelhantes. Observa-se uma relação conflituosa entre o Liceu e os concorrentes de suas unidades negociais. Os gerentes dos empreendimentos do Liceu explicam que os seus concorrentes acreditam ser desleal a organização possuir vantagens como isenção tributária e a prerrogativa de ser dispensada de licitações.

> [...] para os concorrentes, o Liceu é sempre beneficiado, então os concorrentes não toleram o Liceu, por ter essa diferenciação em relação a impostos e encargos ganha tudo. Mas não é assim! O Liceu realmente tem essa diferenciação, isso facilita o nosso valor. Mas nós somos obrigados a ter uma taxa educacional de 20% em todos os convênios nossos, essa taxa, justamente para aplicar na nossa missão, no mínimo tem que ser 20%, no mínimo. Então quando eu chego com essa taxa de 20% no meu valor, esse vai se equiparar ao de qualquer fornecedor. Se não tivesse a taxa seria muito abaixo, mas tem que ter a taxa, senão como é que a gente cobre o programa educacional? (André Araújo, Informação verbal).

*Dimensão Técnica*

Como já mencionado, a equipe que trabalha no LMM é formada por 54 pessoas na produção - as quais possuem como escolaridade máxima a quarta série do ensino fundamental - um gerente, três profissionais no controle da produção e dois estagiários. Já o LMRP possui 400 pessoas trabalhando diretamente nas reformas e manutenção dos edifícios - estas, também, com nível educacional baixo - e oito pessoas (sete engenheiros e uma arquiteta) na direção das atividades. Os pré-requisitos necessários para ingressar nas equipes de trabalho dos empreendimentos do Liceu se referem somente à experiência profissional anterior em atividades semelhantes, não sendo necessária nenhuma experiência anterior em OSCs ou conhecimento específico sobre estas. Não há, também, uma preocupação formal em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários de suas unidades negociais.

Constata-se que somente o gerente do LMM, que também acumula o cargo de superintendente adjunto, participa da gestão do Liceu, sendo que os demais não participam nem da gestão da organização nem possuem nenhum vínculo com o núcleo responsável pela suas atividades fim.

A relação entre as pessoas que integram a área fim da organização e as que dirigem as unidades negociais é conflituosa, o que é justificado, por ambos os lados, pelas diferentes lógicas que regem os seus trabalhos.

> [...] entenda que eu estou querendo mostrar que o Liceu tem duas lógicas, seja educacional seja a lógica de mercado (Romel Brandão, Informação verbal)

> [...] no meu entendimento há um conflito entre lógicas e visões de mundo muito diferentes. Acho que essa é a maior dificuldade. Hoje é bem nítida a área educacional e as áreas negociais (Vivina Machado, Informação verbal).

Esses conflitos entre lógicas, acabam por fragmentar o Liceu, fazendo com que as diferentes áreas pouco colaborem e dialoguem entre si.

> [...] esse isolamento das áreas, isolamento do próprio CEARTE, ele trouxe o quê? O CEARTE... todo o processo de planejamento e de concepção era feito dentro dele mesmo. Porque a estrutura mesmo, institucional, não havia suporte. Quando a gente levava o projeto, o que a gente imaginava para o ano não havia uma troca, nem uma discussão, com quem estava no topo da instituição. Isso era assumido. Então vira um monstrinho dentro da organização e gera questões muito sérias do ponto de vista dos relacionamentos, é obvio né? São tensões muito fortes (Vivina Machado, Informação verbal).

> [...] a ampliar uma percepção do que realmente é essa contradição e esse desafio que o Liceu tem de ser um só. Porque efetivamente ele tem uma esquizofrenia, ele é dois, são dois Liceus (Vivina Machado, Informação verbal).

Outro ponto bastante ressaltado por todos os gerentes é a crise de identidade que passa o Liceu por conta dessas diferentes lógicas e fragmentação. Devido ao crescimento das atividades empresariais dentro do Liceu, esse passou a se questionar se era uma empresa com um programa de responsabilidade social ou se era uma ONG que gerava recursos. A confusão foi tamanha que o Liceu, em dado momento, desfiliou-se da ABONG para se filiar ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

> [...] essa dualidade é uma coisa discutida internamente. O que se discute no Liceu, são discussões que não tem fim, eu acho, né? Discute, ah, o Liceu é uma empresa que educa, não, é uma instituição social que tem unidades negociais para se apoiar. Essa é a grande discussão. O que é que pesa mais? (Romel Brandão, Informação verbal).

> [...] no Liceu muitas pessoas dizem que isso aqui é empresa, eu tô numa empresa. No CEARTE isso é completamente diferente. No Liceu como um todo as pessoas dizem sou da empresa Liceu. [...] ou a instituição realmente se incorpora na sua direção a função educacional, ou então vai ser uma empresa (Vivina Machado, Informação verbal).

Esses conflitos entre os EGRs e as áreas responsáveis pelas atividades sociopolíticas da organização acabam gerando efeitos nas diversas dimensões da sustentabilidade do Liceu; chega, inclusive, a afetar os jovens educandos.

> [...] isso inclusive reflete nos jovens, o educando às vezes ele não sabe se ele é educando em alguns momentos, ou se ele é empregado em outros momentos, olha que loucura? Não que ele não receba a educação lá e tudo, mas quando ele acha que tem uma empresa, isso confunde a identidade dele (Vivina Machado, Informação verbal).

## 5.2 A CIPÓ COMUNICAÇÃO INTERATIVA (CIPÓ) E A CIPÓ PRODUÇÕES

### 5.2.1 Apresentação da CIPÓ

A CIPÓ Comunicação Interativa é uma associação civil sem fins lucrativos que possui como missão "contribuir para a construção de uma sociedade que garanta igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento e a participação social de crianças, adolescentes e jovens, através da democratização e do uso educativo da comunicação".

Os objetivos da CIPÓ são: democratizar os meios de acesso, produção e difusão da comunicação e capacitar a comunidade para utilizá-los de forma qualificada em prol do seu desenvolvimento; fortalecer o sistema de garantia de direitos da população infanto-juvenil; melhorar a qualidade da educação básica e dos programas complementares de desenvolvimento pessoal e social dirigidos a crianças, adolescentes e jovens; ampliar e qualificar as oportunidades de formação, inserção e realização de jovens no mundo do trabalho; fomentar a participação política e comunitária de crianças, adolescentes e jovens; e promover a sustentabilidade e o constante desenvolvimento da CIPÓ, a fim de garantir o cumprimento de sua missão.

A fundação dessa ONG ocorreu em 8 de março de 1999, na cidade de Salvador, a partir da idéia de sua fundadora, a jornalista Anna Penido, juntamente com Isabele Câmara e Bárbara Pérsia, no sentido de aplicar sua experiência na área de comunicação em práticas que abrissem caminho para jovens com talento e falta de recursos. O foco inicial da organização estava direcionado à educação pela comunicação, a qual era compreendida como uma metodologia de ensino-aprendizagem em que educadores e educandos se desenvolvem à medida que produzem peças de comunicação. Estas, posteriormente, são utilizadas para promover novos processos educativos ou de mobilização social.

Atualmente, as ações da CIPÓ não só abarcam a formação de jovens, mas, também, o desenvolvimento de territórios. Tais ações seguem duas linhas: a criação de ambiência e a formação. Na criação de ambiência, a ONG mobiliza e articula atores estratégicos, para que estes viabilizem a implementação e a manutenção de iniciativas de Comunicação para o Desenvolvimento. Na formação, a organização capacita e instrumentaliza jovens, educadores, comunicadores e lideranças comunitárias para que eles utilizem a comunicação e, assim, promovam o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens e de suas comunidades.

As intervenções realizadas pela CIPÓ ocorrem em dois âmbitos: o territorial e o expandido. A ação territorial engloba um variado conjunto de ações para a construção de ambiência e formação de crianças, adolescentes, jovens e lideranças comunitárias em uma determinada região, a fim de fortalecer o sistema de comunicação local e potencializar a sua utilização em prol do desenvolvimento.

A CIPÓ atua em três territórios específicos, todos localizados na Bahia. Na Capital, as ações acontecem no Subúrbio Ferroviário[52]; na Região Metropolitana, nos municípios de Camaçari[53] e Dias D'Ávila, e; na Zona Rural, a proposta é envolver cinco municípios do Semi-Árido - Angüera, Conceição da Feira, Irará, Santo Estevão, Santa Bárbara - e um município da Região do Sisal - Conceição do Coité - tendo Feira de Santana[54] como pólo irradiador.

Já a ação expandida ocorre em todo território nacional, com foco prioritário na Bahia, e objetiva construir e difundir percepções, propostas, metodologias e produtos de Comunicação para o Desenvolvimento, a fim de aprimorar e garantir a implementação de leis, políticas, programas e orçamentos capazes de democratizar a comunicação e mudar a realidade da infância, adolescência e juventude de todo o Brasil.

Ao longo de seus oito anos, os resultados alcançados pela CIPÓ são expressivos: formou 6.876 crianças e jovens, 1.379 educadores, 192 comunicadores, 1.895 representantes de organizações sociais; inseriu 634 jovens no mundo do trabalho; mobilizou 112 escolas, 126 veículos de comunicação, 06 universidades e 160 empresas; produziu 300 peças de comunicação elaboradas com a participação de crianças, adolescentes e jovens (vídeos, cartazes fotográficos, sites, animações, revistas em quadrinhos, jornais, fanzines, entre outros), 9 pesquisas acerca da cobertura da mídia baiana sobre e para crianças e jovens, 2.662 informativos para mobilização da mídia e da sociedade em torno dos direitos infanto-juvenis,

---

[52] Trata-se de uma das áreas mais degradadas de Salvador, com uma população estimada em 250 mil moradores, 90% dos quais vivem com renda familiar de até três salários mínimos. Os índices de violência e homicídios de jovens são os piores da cidade.

[53] Sede do pólo petroquímico, Camaçari responde por 44% de todo o Produto Interno Bruto do estado, mas ocupa apenas a 82ª posição no Índice de Desenvolvimento Infantil na Bahia. O baixo capital social local faz com que a realidade de crianças, adolescentes e jovens camaçarienses seja ainda pior que a de localidades tradicionalmente vinculadas a situações de exclusão social.

[54] Segunda maior cidade do estado, Feira é a entrada para o semi-árido baiano. Entre os índices sociais, registra uma taxa de mortalidade infantil superior a 35 por cada mil crianças nascidas vivas. O recomendável seria 20. Nos municípios vizinhos, como Água Fria, 90% das crianças vivem em famílias com renda per capita inferior a R$ 75,00.

e; sistematizou e desenvolveu diversas metodologias[55] de mobilização e formação que possuem como eixo a comunicação.

Verifica-se que o público prioritário da CIPÓ são as crianças, adolescentes e jovens, especialmente aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade, estudam em escola pública, participam de movimentos ou interessam-se por questões sociais, têm afinidade com a área de comunicação e possuem motivação e espírito de liderança.

A atual estrutura organizacional da CIPÓ pode ser representada pelo organograma abaixo:

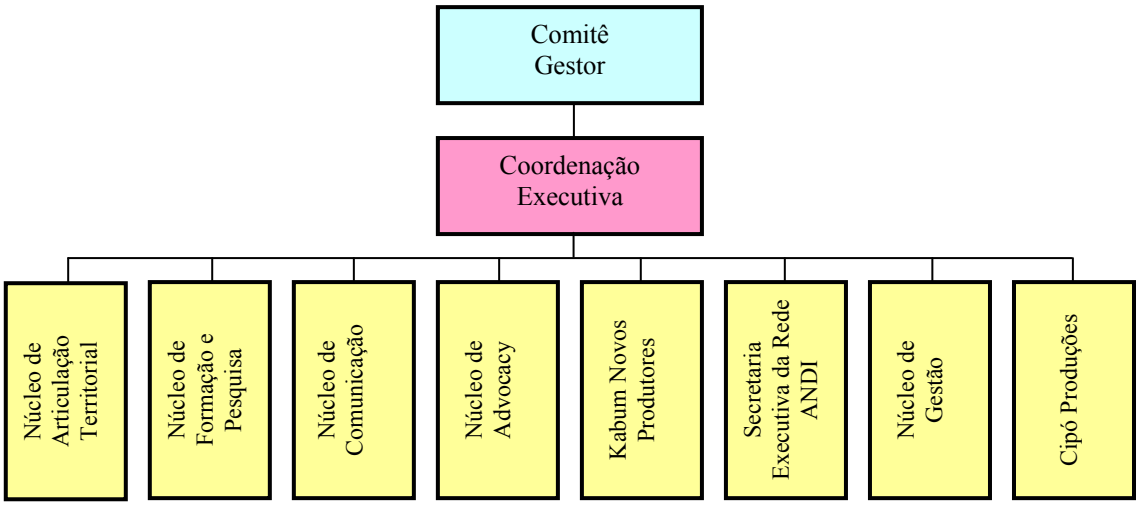


**Figura 6:** Organograma da CIPÓ Comunicação Interativa
Fonte: elaboração própria

A CIPÓ se fundamenta em oito núcleos de trabalho, nos quais trabalham cerca de 80 funcionários. As atividades fim da organização são desenvolvidas, principalmente, pelos Núcleos de Articulação Territorial, Formação e Pesquisa, Comunicação, Advocacy, Kabum

[55] Dentre essas metodologias destacam-se: a "Educação pela Comunicação", utilização da comunicação para promover o desenvolvimento pessoal, social e profissional do público infanto-juvenil; a "Escola Interativa" - utilização das tecnologias da comunicação para promover novos processos de ensino-aprendizagem capazes de melhorar a qualidade do ensino formal; o "Estúdio Aprendiz" - utilização das tecnologias da comunicação para promover a formação e inserção de jovens aprendizes no mundo do trabalho; "Sou de Atitude" - utilização da comunicação para promover a participação política e comunitária de crianças, adolescentes e jovens e o seu envolvimento no monitoramento e influência de leis, políticas e orçamentos públicos; "Comunicação e Direitos" - qualificação da mídia e das organizações sociais para que utilizem a comunicação em prol da garantia dos direitos infanto-juvenis (metodologia desenvolvida em parceria com a Rede ANDI Brasil); "Comunicação e Organizações da Sociedade Civil" - utilização da comunicação para promover o fortalecimento institucional e a ampliação do impacto de organizações e projetos sociais, e; "O Cidadão de Papel" - utilização do teatro para promover a mobilização de pessoas e comunidades em torno de temas relacionados a direitos humanos e cidadania.

Novos Produtores[56] e Secretaria Executiva da Rede ANDI[57]. Já o Núcleo de Gestão tem como principais atribuições a gestão administrativo-financeira, a mobilização de recursos e parcerias e o desenvolvimento de novas técnicas de gestão adequadas ao setor social. Por fim, a Cipó Produções é um empreendimento da CIPÓ que visa, principalmente, a geração de recursos próprios.

A coordenação executiva é o órgão responsável pela articulação político-institucional; representação legal da organização; inspiração, capacitação e integração da equipe; e acompanhamento de ações e resultados. Atualmente, essa coordenação é composta por três pessoas, as quais também são responsáveis pelo núcleos de Comunicação, Advocacy e Gestão.

A instância decisória superior é o Comitê Gestor, formada pelo coordenador de cada um dos núcleos. Esse órgão é responsável por propor diretrizes, tomar decisões importantes e elaborar e monitorar o plano de ação, o orçamento anual e o relatório anual.

Atualmente, a CIPÓ possui um orçamento de 2,5 milhões de reais anuais. Destes, 46% são oriundos de institutos e fundações empresariais, como a Fundação Kellogg, Fundação Nestlé, Instituto Unibanco, entre outros. Em segundo lugar, os financiadores com mais importância são os organismo internacionais (23%), principalmente os não governamentais, como a Save The Children (Reino Unido) e a Save The Children (Suécia). Em seguida, as empresas (15%) como a Braskem, a C&A e a Construtora Camargo Corrêa; as organizações governamentais com 11%; e 5% de participação, a comercialização de serviços prestados pela organização. Dentre esses serviços, se destacam os oriundos do Núcleo CIPÓ Produções.

---

[56] Kabum é um dos núcleos da CIPÓ, no qual se desenvolvem quatro cursos para os jovens atendidos pela organização: vídeo, fotografia, computação gráfica e desenho gráfico. Essas 4 linguagens formam parte de um eixo de trabalho associado a outros com os quais se busca um desenvolvimento mais integral dos alunos - desenvolvimento social e pessoal, leitura e expressão, comunicação digital e história da arte.

[57] A Rede ANDI Brasil é uma parceria, nascida em março de 2000, entre organizações de comunicação que atuam nessa área em diversas regiões brasileiras. Seu principal objetivo é investir na formação de uma cultura jornalística que investigue e priorize as questões relativas ao universo infanto-juvenil, sempre sob a ótica dos seus direitos. A iniciativa tem consolidado sua presença e credibilidade em todo o País e no exterior, na medida em que reinventa a tecnologia social de comunicação para o desenvolvimento humano e realiza ações metodologicamente unificadas nos estados brasileiros onde possui instituição integrante do projeto.

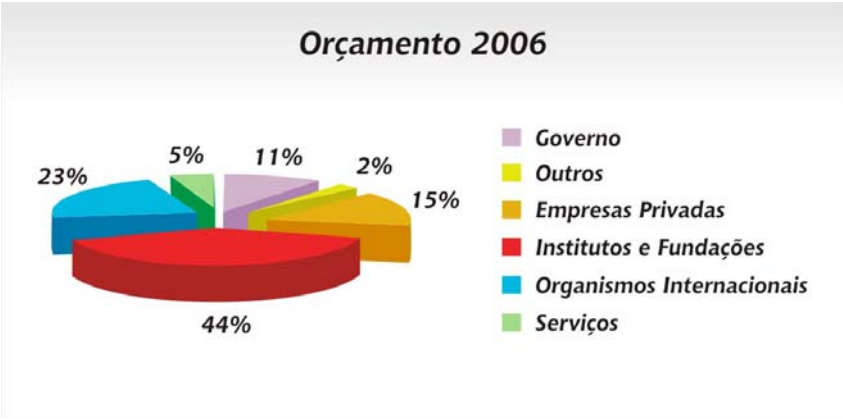


**Figura 7:** Participação dos diferentes tipos de financiadores no orçamento da CIPÓ de 2006.
Fonte: CIPÓ Comunicação Interativa

### 5.2.2 A Cipó Produções

A Cipó Produções é um núcleo da ONG que atua como agência de publicidade, para prestar serviços de comunicação e, assim, gerar recursos financeiros para a organização.

Segundo Anna Penido, fundadora e atual presidente do Comitê Gestor da CIPÓ, antes de exercer essa função, ela trabalhava na Fundação Odebrecht e presenciava a elevada dificuldade que as ONGs têm em se auto-financiar.

> [...] assim, uma das coisas que eu já tinha em mente quando a Cipó começou, foi que eu iria criar uma alternativa de geração de recursos próprios, que pudesse ajudar nesse processo de sustentabilidade (Anna Penido, Informação verbal).

Foi logo no primeiro ano de sua existência que a CIPÓ iniciou, informalmente, a prestar serviços de comunicação para outras OSCs e empresas. Mesmo sem divulgação, a ONG já era procurada por outras organizações que tomaram conhecimento de seus serviços na área de comunicação e de trabalhos sociais nesse campo.

> Fazíamos e cobrávamos alguma coisinha, pra ajudar a Cipó. E desse processo experimental em 99 e 2000, a gente foi vendo que a demanda já existia, que a oportunidade era boa, e que mesmo sem a gente fazer, sem estruturar nada, área de negócio nenhum, entre 99 e 2000 a gente tinha feito um faturamento de 50 mil reais. Claro que como a gente não tinha tabela de preços, plano de negócios estruturado, nada, estes 50 mil era quase tudo custo, a margem de resultado era baixíssima. Mas... bom, se a gente já tinha esse faturamento sem fazer nada, se a gente se organizasse podia dar muito certo. Só que quando a gente tava no processo de implantação da ONG, com tantas coisas pra fazer ao mesmo tempo - lugar pra fazer, estruturar a equipe, estruturar os projetos - que coisas que não são mais prementes assim para o dia a dia da instituição vão ficando pra depois (Anna Penido, Informação verbal).

A prestação desses serviços começou a se estruturar quando a ONG participou do Prêmio Ashoka McKinsey[58]. Ao participar desse concurso, a CIPÓ recebeu um curso sobre desenvolvimento de planos de negócios em OSCs, para poder escrever o seu próprio plano, o qual obteve o primeiro lugar na premiação.

> [...] a gente participou do prêmio em 2001, e o tempo que a gente tinha para elaborar as etapas do plano de negócio que iam sendo solicitadas a cada etapa do prêmio, era virando a noite. A gente passava noites e noites construindo o plano de negócio, porque durante o dia a gente tinha que tocar os projetos, as parcerias com os financiadores. Mas parece que realmente a nossa idéia era muito boa, e as nossas idéias já estavam também, nossas estratégias, a visão que a gente tinha do negócio, como a gente já tinha dois anos de experimentação informal, elas já estavam mais ou menos amarradas, tanto é que a gente ganhou o prêmio (Anna Penido, Informação verbal).

Após ganhar tal Prêmio, o negócio da CIPÓ ganhou visibilidade e credibilidade, o que possibilitou a conquista de uma doação da Fundação Vitae. Esse recurso foi liberado em meados de 2002 e contemplou a compra dos equipamentos, a montagem da estrutura física e o pagamento da equipe da Cipó Produções por seis meses.

Nesses tempos, a equipe era composta por três pessoas - uma responsável pela coordenação, outra pelo atendimento e a última pela criação - e, quando era necessário, se contratava profissionais ou empresas para empreitadas. Também, nesse momento, não havia um espaço próprio para o empreendimento, já que se ocupava a mesma sala na qual funcionavam os projetos sociais da instituição; e os dois computadores disponíveis não possuíam os recursos e *softwares* desejados.

A partir de 2004, sob uma nova coordenação, ocorreu a expansão do empreendimento. A Agência ganhou espaço próprio - duas salas, que apesar de estarem ainda na mesma casa da CIPÓ, são isoladas das demais áreas da organização -, novas pessoas foram contratadas e equipamentos e *softwares* foram adquiridos.

Em 2005, o empreendimento abriu um escritório em São Paulo para realizar atendimentos aos clientes situados naquela região - estes são responsáveis por cerca de 40% do faturamento

---

[58] "O Prêmio Empreendedor Social Ashoka - McKinsey é um concurso que capacita e apóia organizações da sociedade civil a planejar e implementar empreendimentos de geração de recursos próprios. (www.empreendedorsocial.org.br).

total da Agência - e prestar serviços de consultoria. Atualmente, a equipe da Cipó Produções conta com 17 pessoas em seu escritório de Salvador e com 3 em São Paulo.

Um extenso leque de serviços é oferecido pela Cipó Produções, como: produção e planejamento de campanhas publicitárias; criação e produção de peças de comunicação (vídeos, *folders*, manuais, relatórios, *banners*, panfletos, cartões, convites, cartazes etc.); comunicação em *web* (criação de *websites*, *newsletters, folders* e convites eletrônicos); assessoria em mídia; captação de imagens e edição; consultoria no planejamento estratégico e implantação de programas de comunicação para OSCs; cobertura de eventos; capacitações em comunicação e; assessoria de imprensa.

O processo de produção da maioria desses serviços segue o seguinte fluxo, representado na figura abaixo.

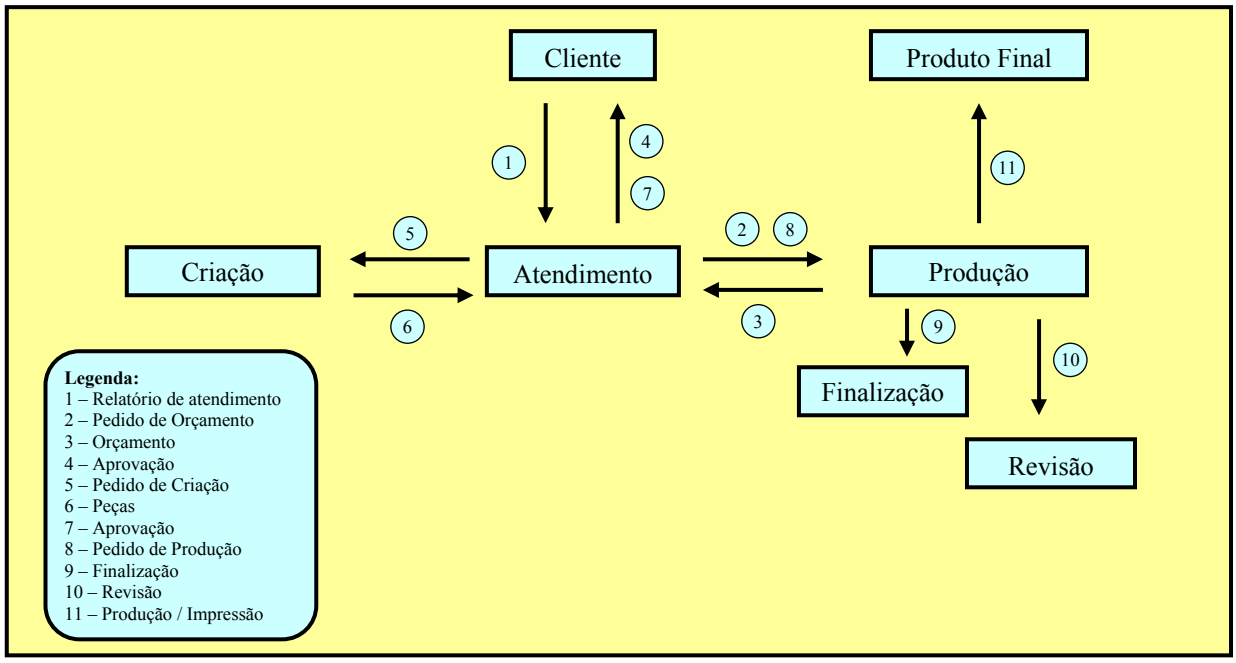


**Figura 8:** Fluxograma da Cipó Produções
Fonte: Cipó Produções

Inicialmente, por uma demanda espontânea ou por um trabalho de prospecção, o cliente chega à agência e é recebido por uma equipe de atendimento que buscará compreender quais são as suas necessidades. Em seguida, o atendimento passa essa demanda para o núcleo de produção, que fará o orçamento do trabalho e devolverá ao atendimento para que este encaminhe ao cliente.

Caso o cliente aprove o orçamento, o atendimento encaminha, então, a demanda para o núcleo de criação, onde o *designer*, o *webdesigner* ou redator irá conceber as peças, tanto do ponto de vista gráfico quanto textual.

Quando finalizadas as peças, a criação as passa para o atendimento, que levará, em seguida, para o cliente aprovar ou não. Essa etapa, geralmente, se repete várias vezes até a aprovação final.

Após a aprovação, o atendimento dirige as peças criadas para a produção elaborar o material solicitado; no caso de site, cria-se o serviço, e no caso de material impresso, há o acompanhamento até a sua impressão final. No núcleo de produção, o material é preparado para impressão e revisado, seja o texto ou o *layout*, para ser, finalmente, impresso e entregue ao cliente.

### 5.2.3 Análise dos efeitos da Cipó Produções na sustentabilidade da CIPÓ

Nesta parte, se realizará uma análise dos efeitos produzidos pela Cipó Produções, a partir de informações mais detalhadas do projeto, nas diferentes dimensões da sustentabilidade: sociopolítica, econômica, técnica, ambiental e ético-gerencial.

*Dimensão Sociopolítica*

Ao criar a Cipó Produções, tinham-se três objetivos principais: 1º) gerar um superávit suficiente para cobrir 15% do orçamento total da organização; 2º) contratar jovens egressos dos programas educacionais da CIPÓ, a fim de garantir a continuidade de sua formação, criar oportunidades de geração de renda e apoiar a sua inserção qualificada no mundo do trabalho; e 3º) qualificar organizações da sociedade civil na área de comunicação, ampliando sua visibilidade e legitimidade. Verifica-se, então, que o empreendimento foi pensado como forma de gerar recursos próprios e, ao mesmo tempo, fortalecer as atividades fim da organização por meio da integração de suas atividades com as já desenvolvidas pela ONG.

No entanto, constata-se que a iniciativa de inserir jovens egressos da CIPÓ no empreendimento não foi bem sucedida, como pode ser apreciado na tabela a seguir:

**Tabela 4 : Participação de jovens egressos da Cipó na Cipó Produções**

| Ano | Número de jovens envolvidos na Agência | % de projetos que utilizam jovens do total de projetos |
|---|---|---|
| 2003 | 9 | 22 |
| 2004 | 30 | 31 |
| 2005 | 8 | 3* |

* Apenas um único projeto com participação de 8 jovens.
Fonte: CIPÓ Produções

Nena, coordenadora da Cipó Produções, conta que:

> No início, era pensado realmente que os jovens tivessem uma oportunidade maior, que viessem pra cá. Nós vivemos muito isso, muito essa cobrança, de "quantos trabalhos foram feitos com a inserção de jovens neste ano, quantos foram, quantos não foram, precisa trazer os jovens..." Mas, realmente o que a gente foi constatando e defendendo é que eles precisam de um processo educativo e precisam de alguém junto a eles, não é? Inclusive, é diferente de um estagiário, a intenção não é essa. É virem, aprenderem, realizarem, é um tempo que a gente não tem no nosso ritmo de trabalho de todo dia. É muito complicado! (Nena, Informação verbal).

Anna Penido acrescenta:

> [...] de uma primeira perspectiva que a gente tinha, que era poder pegar jovens formados pela instituição, recém-formados pela instituição e colocar para trabalhar dentro da Cipó Produções. E o que a gente viu? Que a lógica de negócios, ela é diferente da lógica de educação, então o ritmo da educação é outro ... não que a gente não tenha no processo de formação dos jovens, que a gente não exija o mesmo nível de qualidade da Cipó Produções. Mas claro que você exige um nível de qualidade a partir do perfil daqueles jovens, das características daqueles jovens que produzem materiais com sua cara, sua identidade, do seu jeito. É diferente de produzir para clientes, e com o nível de demanda que o cliente exige. E muitas vezes é difícil ter um processo educacional dentro desse ritmo de atendimento ao cliente, que é muito mais acelerado, que é muito mais, digamos, é um outro ritmo. (Anna Penido, Informação verbal).

Diante da necessidade da Agência em ter um ritmo mais acelerado para poder atender aos seus clientes e da dificuldade dos jovens egressos da CIPÓ em acompanhar tal ritmo, no final de 2006, decidiu-se abandonar o compromisso de incluir esses jovens na Cipó Produções.

Atualmente, somente um jovem egresso da ONG participa da Agência, devido aos seus talentos próprios e não por um compromisso do empreendimento, como explica Nena:

> [...] [esse jovem] trabalha com a gente como assistente de criação. Mas foi um menino que chegou aqui super responsável, muito bacana, interessado, estuda pra caramba ... então chegou e se encaixou, corre atrás. Já teve um outro que entrou aqui junto com ele que fazia ilustração, mas, sabe aquela coisa, tipo assim, na

> demanda - “se pedir pra mim eu faço” - e no ritmo que a gente tá, isso não rola (Nena, Informação verbal).

Dessa forma, percebe-se que o empreendimento pouco se relaciona com o público beneficiário da ONG, não favorecendo para o seu empoderamento.

No momento presente, constata-se que o maior alinhamento das atividades desenvolvidas pela Cipó Produções com os trabalhos sociopolíticos da ONG ocorre pela preferência de se trabalhar com organizações da sociedade civil e desenvolver métodos e ferramentas específicas para estas.

> A Cipó Produções quando produz campanhas, peças, quando capacita profissionais de ONG em comunicação, quando ajuda todas estas organizações e projetos sociais a usar a comunicação para fortalecer suas instituições, suas institucionalidades, e ampliar o seu impacto social, a Cipó Produções está contribuindo para os mesmos fins que os projetos sociais e políticos, só que de maneiras diferentes. (Ana Penido, Informação verbal).

> Tem uma coisa que sempre está dentro dos objetivos da Cipó Produções que talvez a gente precise amadurecer um pouco mais, mas que a gente já vem fazendo de alguma forma, até instintivamente, que é a questão do fortalecimento das organizações sociais do ponto de vista da comunicação. Está dentro dos objetivos da Cipó produções, quando ela foi concebida, que era também dar esse apoio, esse respaldo, ajudar a profissionalização da comunicação no terceiro setor, ajudar as organizações a entenderem melhor a comunicação: para que ela serve, para que vai ser usada, para que é importante. E agora com essa nova missão, digamos assim ... a escrita dessa nova missão, tem a questão da comunicação para o desenvolvimento, da democratização da comunicação, eu acho que isso bate mais forte nesse objetivo da Cipó. É que a gente, também, ajuda nessa comunicação para o desenvolvimento, na medida que a gente está fazendo peças coerentes com a realidade de cada organização, que a gente presta planejamento e consultoria, ajuda as organizações a pensarem melhor seus processos, a gente também está contribuindo para essa democratização, a gente tá contribuindo pro desenvolvimento dessa comunidade, de uma forma indireta eu acho, mas está contribuindo (Jussara, coordenadora de atendimento, Informação verbal).

A maior parte dos clientes da Cipó Produções são organizações da sociedade civil. Contudo, essa agência também atende empresas, principalmente aquelas que possuem preocupações para questões sociais, e organizações estatais.

Dos clientes da sociedade civil, verifica-se que a maior parte (cerca de 75%) são Institutos e Fundações Empresariais, como o Instituto Ibi, o Instituto da Hospitalidade, o Instituto Credicard, e somente 25% são outras ONGs. A maioria desses clientes adquire serviços

pontuais, na medida em que seus projetos necessitam, não oferecendo uma estabilidade para o empreendimento.

A seguir, apresenta-se uma lista com alguns dos clientes atuais da Cipó Produções:

**Quadro 8: Clientes atuais da Cipó Produções.**

| **Cliente** | **Serviço oferecido pela Cipó Produções** |
|---|---|
| Associação Brasileira de Empresas de Turismo de Aventura (ABEVA) | Desenvolvimento de nove manuais relacionados com segurança e cuidados ambientais nas atividades de ecoturismo |
| ASHOKA Empreendedores Sociais e Fundação Artemísia | Desenvolvimento de publicação sobre empreendedorismo juvenil |
| Cidade Escola Aprendiz | Desenvolvimento da metodologia do Cidade Escola Aprendiz |
| UNICEF | Desenvolvimento de um vídeo sobre educação comunitária |
| Fundação Cidade Mãe | Preparação de uma cartilha para adolescentes que estão cumprindo medidas sócio-educativas |
| Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) | Preparação de todo o material gráfico que será utilizado no V Congresso Nacional do GIFE |
| Instituto da Hospitalidade | Preparação de diversas peças de comunicação para diversos projetos desse Instituto |

Fonte: elaboração própria.

Nena explica que muitos dos clientes da Cipó Produções já eram parceiros da CIPÓ, mas que o inverso, clientes da Agência se tornarem parceiros da CIPÓ, não ocorre com freqüência. Segundo ela, a Agência compreende que, apesar de poder abrir canais, não deve ser seu papel mobilizar clientes para se engajarem na missão da ONG ou para a financiarem.

> Eu acho que a gente tem que tomar cuidado pra não misturar muito as coisas. Você está indo para o cliente trabalhar, e você também fazer um trabalho de captação de recursos junto com esse cliente, eu acho que ele pode até abrir um espaço, mas acho que quem tem que fazer isso não é a Cipó Produções. Pode abrir espaço, abrir contato, mas eu até entendo que a gente não tem que misturar muito. Realmente, são relações um pouco diferenciadas (Nena, Informação verbal).

A equipe da Agência explica que a única ação efetiva que existe para aproximar seus clientes dos trabalhos sociopolíticos da ONG é o envio de e-mails oficiais da organização para estes.

> O *mailing* de clientes, ao menos dos principais, da Cipó Produções está no *mailing* geral da Cipó. Então, muitos comunicados institucionais da Cipó vão, também, aos clientes, e faz também com que eles façam este *link* [com a ONG]. Mas é mais nesse âmbito (Jussara, Informação verbal).

A respeito dos critérios para seleção de fornecedores utilizados pela Cipó Produções, verifica-se que os mais importantes são qualidade e custo. Entretanto, é levada, também, em consideração a capacidade do fornecedor de compreender as peculiaridades que envolvem a dinâmica do seu trabalho que, no geral, é mais moroso devido aos seus clientes, na maioria das OSCs, possuírem um processo de tomada de decisão que envolve um número maior de pessoas. Assim, a Cipó Produções busca sempre explicar ao seus fornecedores o vínculo com o universo das OSCs. Contudo, verifica-se que isso ocorre menos para mobilizar seus fornecedores para a sua missão e mais para estabelecer relações comerciais de parceria.

A equipe da Agência explica que pequenas empresas, cooperativas e outras ONGs não fazem parte do seu rol de fornecedores pela dificuldade de se encontrar tais tipos de organizações que consigam suprir qualidade, volume, prazos e preços desejados.

Dos 11 funcionários da Cipó Produções entrevistados, todos eles afirmam estar cientes da vinculação do empreendimento com uma ONG, bem como da missão social e política dessa organização. A metade dessas pessoas também já participou de alguma atividade fim da CIPÓ, o que ocorreu, principalmente, por conta das atividades do empreendimento se situarem no mesmo campo das atividades da ONG, no caso, a comunicação, e por utilizarem as mesmas metodologias de trabalho.

> A Cipó produções utiliza os mesmos conceitos, as mesmas metodologias de uso da comunicação pra educação, pra fortalecimento de instituições, pra formação de redes sociais, para suporte e ações de a*advocacy* em políticas públicas. Então, a Cipó Produções utiliza as mesmas metodologias que a Cipó ONG utiliza, [...] só que numa lógica de negócios (Anna Penido, Informação verbal).

Entretanto, Nena explica que, mesmo havendo participação dos funcionários da Agência nos trabalhos sociopolíticas da ONG, esse

> ainda é pouco. Às vezes acontece o contrário: a gente [ Cipó Produções] agrega profissionais [da CIPÓ]: já agreguei jornalista pra fazer trabalhos aqui com a gente, pessoal para fazer oficina fora, a gente às vezes agrega. Talvez aconteça mais isso,

> do que daqui para lá. É mais de lá pra cá, da gente trazer alguns profissionais [da CIPÓ] [...] até porque as pessoas não têm muito tempo não, são 40 horas, o tempo todo colado aqui (Nena, Informação verbal).

Sobre a comunicação da Cipó Produções, verifica-se que esta, contraditoriamente, se apresenta incipiente, sem nenhum planejamento ou estratégia estabelecida. A justificativa para isso é que o excesso de trabalho não permite que a Cipó Produções pense mais efetivamente a sua comunicação. Entretanto, no pouco que existe de sua comunicação própria, como cartas de apresentação e portfólio de serviços, verifica-se que há preocupações em explicitar a vinculação da Agência com a CIPÓ e a missão dessa organização. Por outro lado, a Agência vem se preocupando em possuir uma linguagem própria, mais comercial, diferenciando-se da comunicação utilizada pela ONG.

> Quando a gente apresenta propostas [da Cipó Produções] tem uma folha de rosto que fala um pouquinho da CIPÓ e que fala da Cipó Produções, é inclusive importante para a gente, acho que isso valoriza a Cipó Produções. [...] Eu acho que a gente deixa bastante claro essa relação que existe: Cipó Produções e CIPÓ. Mas é óbvio que a gente tem que ter uma linguagem própria porque é muito diferente, né? O trabalho que a gente realiza, a relação que a gente tem com nossos clientes, é bastante diferente da comunicação da própria CIPÓ. O que nós comunicamos é diferente do que a CIPÓ comunica, temos que comunicar os serviços que a gente oferece, o que a gente realiza, o que a gente faz. É diferente da comunicação de projeto, de ação social. A Cipó Produções é uma área negocial, isso não tem pra onde correr [...] É uma empresa que presta serviços e tem uma relação diferenciada com seus clientes (Nena, Informação verbal).

Acredita-se que ao desenvolver a Cipó Produções, a ONG acabe por ampliar a sua legitimidade, uma vez que se verifica a aceitação e concordância da existência da Agência pelos seus funcionários da área fim[59] e financiadores e a prestação de serviços para diversas organizações da sociedade civil. Contudo, essa ampliação poderia ser ainda maior caso a Cipó Produções conseguisse mobilizar mais os seus clientes, fornecedores e funcionários para a sua causa e conseguisse envolver seus beneficiários no empreendimento.

---

[59] Em entrevistas estruturadas com oito funcionários de áreas fim do CIPÓ, constatou-se que, mesmo não havendo um contato mais próximo entre estes e o empreendimento, sete deles aprovam o desenvolvimento do negócio pela CIPÓ.

*Dimensão Econômica*

Ao observar os efeitos do EGR na sustentabilidade econômica da CIPÓ pelo critério não mercantil, mas monetário, verifica-se a doação por parte da Fundação Vitae, a qual foi o primeiro e único financiamento recebido, pois a partir do sexto mês de funcionamento o empreendimento já apresentou superávit, não necessitando mais de aportes financeiros dos diversos parceiros da organização.

Pelo critério mercantil, verifica-se o seguinte faturamento e superávit do empreendimento:

**Tabela 5 - Faturamento, Gastos e Superávits da Cipó Produções**

| ANO | Faturamento Total: | Gastos Totais: | Superávit Revertido à CIPÓ |
|---|---|---|---|
| 2003 | R$ 299.000,00 | R$ 275.000,00 | R$ 24.000,00 |
| 2004 | R$ 187.000,00 | R$ 160.000,00 | R$ 27.000,00 |
| 2005 | R$ 258.000,00 | R$ 215.000,00 | R$ 43.000,00 |

Fonte: Cipó Produções

Os superávits anuais do EGR, no período de 2002 a 2005, contribuíram, em média, com 2% a 4% do orçamento total da ONG, distante dos 15% planejado inicialmente.

Anna Penido esclarece que os recursos financeiros da Cipó Produções são utilizados como um fundo de emergência para a organização.

> Faltou financiamento, atrasou o repasse, estamos sem grana pra algo eventual que não tinha sido prevista, tudo isso hoje é a Cipó Produções que viabiliza (Anna Penido, Informação verbal).

Não foi identificado o recebimento de doações de produtos e serviços pelo EGR.

Apesar do empreendimento nunca ter tido um déficit, na virada de 2003 para 2004 a ONG passou por um grave problema financeiro. A Cipó Produções recebeu uma carta-convite do Conselho Municipal de Educação do Rio de Janeiro para participar do processo de seleção para o fornecimento de um serviço de comunicação - uma campanha que visava estimular pessoas físicas e jurídicas a doarem para o Fundo da Criança e do Adolescente do Rio de Janeiro. A Cipó Produções saiu vencedora desse processo, do qual também participaram outras duas ONGs.

Assim que recebeu a notícia, a Agência iniciou o serviço. Contudo, o Tribunal de Contas do Rio de Janeiro constatou que o procedimento utilizado na escolha do prestador de serviço não seguiu os procedimentos burocráticos devidos e que, por isso, deveria ser cancelado. Nesse momento, o empreendimento já havia feito diversas peças de comunicação e gasto R$128 mil, os quais transformaram-se em uma dívida para a organização que demorou a quitá-la por inteiro.

*Dimensão Ambiental*

Observa-se uma inexistência de políticas formais do EGR com relação aos seus efeitos na dimensão ambiental da sustentabilidade da CIPÓ.

> [...] existe uma preocupação bastante primária, "desligue a luz, não vá gastar a água, papel, copo descartável"... mas são coisas muito primárias do que é possível fazer (Teresa, funcionária da Cipó Produções, Informação verbal).

Entretanto, essa não é uma característica somente desse núcleo, mas de toda a organização.

> Uma ação efetiva de responsabilidade ambiental não existe, nem aqui na Cipó Produções nem na CIPÓ. Se fala, se busca, mas não foi implementada, não chegamos lá ainda (Nena, Informação verbal).

A Cipó Produções nunca proporcionou capacitações ou campanhas que incentivassem seus funcionários, clientes e fornecedores a terem práticas ambientalmente corretas. Também verifica-se que esse empreendimento não recicla os seus resíduos, não dá preferência ao uso de energias renováveis e nem possui preocupações com o consumo racional de recursos ambientais, como papel, copos plásticos, energia elétrica e outros. As ações que possuem preocupações ambientais partem de iniciativas individuais.

> Já teve um projeto de coleta seletiva de papel aqui, mas foi algo meio burocrático (Teresa, Informação verbal).

> A gente precisa efetivamente ver como reduzir o papel que a gente imprime. Todos os relatórios são impressos, todo mundo lê, no entanto já existe como fazer esse formulário digital, ler por email, intranet, alguma coisa que não gere tanto papel. Mas são coisas que a gente precisa realmente colocar como prioridade para poder fazer. Não é uma coisa fácil, as pessoas ainda estão acostumadas com o papel físico, precisa de uma força pra se conscientizar este contato. São iniciativas ainda individuais, como do copo, quem quer, acha importante, traz seu copo e não fica usando o descartável. É mais uma iniciativa pessoal do que coletiva (Jussara, Informação verbal).

A única medida ambiental formal existente na Cipó Produções é a preferência dada ao papel reciclado na impressão das suas peças de comunicação, bem como nas de seus clientes. Esse papel reciclado só foi adotado porque é feito em escala industrial e não é mais caro do que um similar não reciclado.

> Não usamos outros [papéis reciclados], porque o que acontece é que o papel reciclado da Suzano hoje tem um custo que não encarece, sou louca pra usar outros, mas o custo ai dos outros papéis reciclados é muito, muito alto. Ele tem um custo de produção alto e uma demanda pequena. Usamos o reciclado industrializado da Suzano, é o mais barato (Nena, Informação verbal).

*Dimensão Ético-Gerencial*

Ao se analisar os efeitos da Cipó Produções na dimensão ético-gerencial da CIPÓ, verifica-se que essa ONG não cumpre a legislação trabalhista e previdenciária no seu empreendimento: dos seus 20 funcionários, somente três são celetistas e todos os outros trabalham como prestadores de serviço - pessoa jurídica. A justificativa para esse comportamento é a incapacidade da organização em conseguir pagar os altos encargos sociais que incidem sobre o empregado celetista.

Também não há na instituição uma clara política de remuneração. Ocorre, inclusive, casos de pessoas, com a mesma formação e experiência, ganharem remunerações distintas por trabalharem na Cipó Produções ou na CIPÓ: no geral, as pessoas que trabalham nas atividades sociopolíticas da organização recebem um salário maior do que as que trabalham na Cipó Produções. Nena, diretora da Cipó Produções, afirma que, nos últimos tempos, tem-se tentado corrigir as disparidades salariais, mas que estas ainda são uma realidade na organização.

Além disso, a maior parte dos funcionários da Cipó Produções ainda não está inserida no plano de cargos e salários existente na CIPÓ.

> Na Cipó Produções tem uma variação [salarial] muito grande em relação ao tipo de profissional que tem na CIPÓ. Estava previsto no plano de cargos e salários essa vertente aí, que seria pesquisar mercado, trazer os salários de mercado, fazer esse encontro aí, mas essa parte do planejamento não aconteceu. Então, agora recentemente, eu comecei a ajustar junto com Merina, que é coordenadora do administrativo financeiro, alguns salários. As pessoas que estão contratadas [os celetistas] estão dentro do plano de cargos e salários, elas já estão. Agora eu estou trazendo mais algumas outras pessoas pra esse plano de cargos e salários, ajustando aí dentro, mas essa é uma coisa que ainda está muito incipiente dentro da Cipó, inclusive as pessoas não estão muito apropriadas como isso efetivamente vai

> acontecer. Dentro da Cipó foi gerado, apresentado, mas ainda não está acontecendo. Esse planejamento não começou a funcionar, hoje ele não está funcionando (Nena, Informação verbal).

A Cipó Produções oferece aos seus empregados boas condições no local de trabalho: o ambiente é climatizado, higienizado constantemente, possui segurança, boas instalações sanitárias e cadeiras acolchoadas. Contudo, tais elementos não são suficientes para que as condições de trabalho oferecidas pelo estabelecimento sejam percebidas de forma positiva pela maior parte de seus funcionários: dos 20 funcionários, 12 responderam questionários, sendo que 50% desses avaliam as condições de trabalho como regular e os outros 50% como bom.

Sobre o relacionamento com os clientes, Nena afirma que a Cipó Produções se esforça para manter uma relação de respeito e transparência. A diretora afirma que há clareza na forma como a organização trabalha seus orçamentos e rejeita-se a prática de "comissionamento", que consiste em as agências levarem seus clientes para determinados fornecedores (como gráficas, fotógrafos, papelarias etc) e, em troca, receberem destes uma comissão.

> A gente não trabalha com nenhum tipo de comissionamento com fornecedor. Os orçamentos podem ser tranqüilamente abertos pelos nossos clientes. A gente sabe que essa é uma prática das agências com os fornecedores, tanto empresas como com fotógrafos, mas a gente não faz isso. Está em nossos princípios (Nena, Informação verbal).

Contudo, mesmo com esses cuidados em relação aos clientes, Nena destaca que, no dia-a-dia, surgem diversos tipos de problemas, como prazo estourado e atendimento e peças que não agradam, mas que existe um esforço do empreendimento para solucioná-los o quanto antes.

A concorrência da Cipó Produções ocorre, principalmente, com agências de publicidade que atendem clientes da sociedade civil gratuitamente, produtoras de vídeo e outras ONGs que realizam trabalhos na área de comunicação. Mesmo ciente da presença de concorrentes, verifica-se que a Cipó Produções não se preocupa com o fato.

Uma funcionária da Cipó Produções afirma que as agências de publicidade também não se preocupam com a concorrência que a Agência pode representar.

> [...] eu acho que as agências até conhecem o trabalho da Cipó produções, no geral, mas elas não interpretam como concorrência. É como se nós não fôssemos uma ameaça pra elas. Tanto, que não é comum, não me lembro de ter acontecido, nós

> termos participado das mesmas concorrências, dos mesmos trabalhos, apresentando coisas. Não me lembro de ter acontecido nunca (Jussara, Informação verbal).

*Dimensão Técnica*

Como já colocado, a equipe que trabalha na Cipó Produções é formada por 20 pessoas, as quais possuem escolaridade avançada - 5% dessas estão concluindo o ensino superior, 55% já se graduaram e 40% são pós-graduados -, com formação, principalmente, em comunicação e experiência profissional anterior em outras agências e veículos de comunicação. Contudo, a maior parte dessas pessoas não tem experiência anterior em outras OSCs

> [...] a grande maior parte [da equipe da Agência] são pessoas que têm formação em publicidade e propaganda, que inclusive tiveram experiências em agências e acabam tendo uma primeira experiência no setor social aqui [...] e acaba se formando um pouco aqui dentro (Nena, Informação verbal).

Verifica-se que a CIPÓ não possui uma preocupação formal em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários da Cipó Produções. No geral, quando um funcionário do empreendimento busca qualificação, acontece por iniciativa própria, sem intervenção da instituição, apesar desta flexibilizar o trabalho caso a qualificação exija isso.

> É uma coisa [a qualificação do funcionário] que ocorre mais no nível pessoal - eu quero, eu procuro, eu vejo, eu banco - do que o contrário (Jussara, Informação verbal).

Quanto ao envolvimento dos funcionários na gestão da CIPÓ, tem-se a participação da coordenadora da Cipó Produções nas reuniões deliberativas da ONG, já que ela faz parte de seu Comitê Gestor. Tal fato demonstra a importância desse empreendimento para a organização.

Até 2006, os funcionários da Agência também contribuíam com a gestão da CIPÓ por meio da participação em reuniões gerais que visavam construir o desenvolvimento do planejamento anual da organização. Entretanto, essas reuniões, cada vez mais, contam com a participação somente das coordenações. Desta forma, a participação da Cipó Produções na gestão da ONG não engloba todos os funcionários, mas somente sua coordenadora.

> Efetivamente eu acho que tem pouquíssima participação dos membros efetivos [da Cipó Produções na gestão da ONG]. Nena participa mais porque é da coordenação,

> é quem participa mais. A gente recebe, ouve, somos comunicados. Mas o efetivo é que a nossa equipe não participa das decisões, não participa... até do planejamento é muito... esse ultimo mesmo não foi coletivo, né? Foi mais o Comitê Gestor. Cada dia que passa a CIPÓ fica maior e fazer planejamento com todos fica difícil, né? (Jussara, Informação verbal).

Os funcionários da CIPÓ Produções acreditam que sua participação é pequena na gestão da CIPÓ por conta das diferenças existentes entre a ONG e o seu EGR, no que se refere a dinâmica, objetivos e lógica de atuação.

> [...] eu fui percebendo, talvez, seja assim, porque nós somos diferentes, entre aspas né? Nós fazemos parte de uma estrutura diferente. A gente tem um outro calendário, a gente tem outro tempo, a gente tem horários diferenciados dentro da instituição, nós temos uma coisa diferente. Nós somos diferentes, digamos assim. Durante um tempo acho que a gente sentiu mais necessidade de participar, e agora eu acho que a gente..., talvez se deu conta que talvez não dá pra participar mesmo como a gente gostaria. Porque as ações são muito diferentes, né? Nem sei como a gente poderia participar mais efetivamente (Jussara, Informação verbal).

Constata-se que os vínculos existentes entre as equipes do EGR e as da área fim da organização são praticamente inexistentes. Os contatos que ocorrem entre esses grupos são mais informais, ocasionados, principalmente, por momentos festivos da organização e, também, por conta de todos os colaboradores da CIPÓ participarem de um mesmo grupo de e-mails - o CIPÓ Geral.

> Tem o e-mail do grupo, o Cipó Geral, que é quando a gente consegue ter mais informações do que está acontecendo nos outros núcleos, porque os outros trabalham mais fora, a gente é interno, não saí para os territórios como os outros (Tereza, Informação verbal).

É verificado, inclusive, a existência de pequenos conflitos entre a ONG e o seu EGR, decorrentes de suas diferentes dinâmicas. Como explica Jussara:

> A gente não chega a ter rixas, mas a gente tem alguns conflitos, né? Porque o seguinte, quando você fala que a gente tem um horário diferenciado, que se tem uma política de cargos e salários que é diferenciada, então, em muitos momentos a gente sentiu, pelo menos é uma percepção de nós colaboradores da Cipó Produções, que, em alguns casos, nós somos ONGs e por isso devemos nos comportar como ONG e, em outros casos, nós não somos uma ONG, nós somos uma unidade de negócios e temos que nos comportar como unidade de negócios. [...] quando interessa a organização é meio ONG, quando não interessa é área de negócios. É uma dualidade que a gente precisa ter muito cuidado, pois as coisas começam a entrar em conflito. Talvez hoje a gente já esteja em uma dimensão menos conflituosa (Jussara, Informação verbal).

Segundo questionários aplicados com oito funcionários que atuam na coordenação das atividades sociopolíticas da CIPÓ, verifica-se que todos acreditam que a Cipó Produções é uma boa maneira de gerar os recursos necessários para a organização manter seus trabalhos sociais e políticos. Contudo, três desses fazem objeções ao empreendimento - dois afirmam que a Cipó Produções deveria contratar os jovens egressos da CIPÓ e um afirma que a Agência "confunde seus serviços com a missão institucional e que não aplica internamente as premissas da instituição". Seis desses funcionários, também, acreditam que a Cipó Produções possui vinculação com os trabalhos sociais e políticos da CIPÓ, mas que essa ligação poderia ser ainda mais forte.

## 5.3 O GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS E O BAOBÁ CAFÉ SOCIAL

### 5.3.1 Apresentação do GAPA

O Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-BA) é uma associação civil sem fins lucrativos, criada em julho de 1988 por iniciativa de um grupo de voluntários composto por estudantes e profissionais das mais diversas áreas, os quais viam na epidemia da AIDS uma grave ameaça a toda a sociedade e não somente a alguns grupos isolados que foram inicialmente afetados pelo vírus HIV.

Os objetivos do GAPA-BA são: desenvolver estratégias educativas de prevenção à AIDS; lutar contra discriminação e condutas lesivas aos diretos das pessoas vivendo com HIV/AIDS; reivindicar e auxiliar no desenvolvimento de políticas de saúde que visem manter a epidemia da AIDS sob controle, e; prestar assistência à portadores de HIV/AIDS e seus familiares.

Para alcançar tais objetivos essa organização desenvolve diversas atividades, como: manutenção de um centro de atendimento e aconselhamento emocional, psicológico e jurídico a pessoas com AIDS, assim como aos seus amigos e familiares; realização de palestras, treinamentos e oficinas que buscam disseminar o conhecimento em torno do HIV/AIDS; disponibilização de um "disque AIDS", serviço telefônico que busca esclarecer questões referentes à AIDS; publicação de revistas, cartilhas, folhetos, cartões postais, entre outros, com informações explicativas sobre o HIV/AIDS; manutenção de biblioteca aberta ao público

com acervo de 4.000 publicações, entre livros, periódicos, folhetos, dicionários, vídeos e DVDs, especializadas em HIV/AIDS; veiculação, na grande mídia, de campanhas de comunicação em massa, valendo-se de temas relacionados ao universo da AIDS; participação em fóruns, conselhos e associações, como o Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho Estadual de Saúde, o Conselho Municipal de Saúde, o Fórum Baiano de ONGs/AIDS (FOBONG), o Fórum Estadual de Direitos Humanos e o Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH).

O público beneficiário do GAPA-BA pode ser divido em dois diferentes níveis. Em um nível mais abrangente, está a população baiana, especialmente a de menor renda e escolaridade, beneficiária das ações educativas e preventivas da ONG. Em outro nível, mais específico, estão os portadores de HIV/AIDS, beneficiários das ações assistenciais e de mobilização política realizadas pelo GAPA-BA.

A atual estrutura organizacional do GAPA-BA se fundamenta sob três grandes áreas, as quais são responsáveis por conduzir suas atividades:

> 1 **Área de Educação** - responsável por:
> - desenvolver políticas e ações de informação e educação em HIV/aids, objetivando a redução do número de novas contaminações, a ampliação da consciência de direitos e a solidariedade para com as pessoas vivendo com HIV/aids;
> - executar programas de educação em HIV/aids, com o monitoramento operativo das ações e das metas, e;
> - promover o suporte técnico da área de educação, a partir da constituição e/ou do fortalecimento das metodologias educativas, estratégias para *lobby* e *advocacy* e indicadores para o monitoramento.
>
> 2 **Área de Promoção de Direitos Humanos** - tem como responsabilidade:
> - promover a garantia dos direitos de cidadania das pessoas vivendo com HIV/aids;
> - prover mecanismos de acesso das pessoas vivendo com HIV/aids aos direitos básicos de saúde, nutrição, educação, moradia, trabalho, à infância, assistência judicial, médica e previdenciária;
> - influenciar, propor, acompanhar e apoiar a aplicação de políticas públicas de defesa e atendimento dos direitos de pessoas vivendo com HIV/aids, nos âmbitos municipal, estadual e federal;
> - propor estratégias para o fortalecimento das ações relacionadas com direito à infância e para a transferência das ações de assistência direta à população adulta vivendo com HIV/aids a outras instituições, apoiando e monitorando a sua implementação.
>
> 3 **Área de Gestão de Parcerias Estratégicas** - responsável por:
> - gerenciar os recursos financeiros, administrativos e humanos;
> - desenvolver e gerenciar políticas de mobilização de recursos financeiros, administrativos e humanos (inclusive voluntários), nos âmbitos local e internacional;

- estabelecer parcerias para a cooperação multissetorial (universidades, ONGs, fundações, empresas, governos, agências de cooperação, etc.) e multigeográfica (Sul-Sul e Norte-Sul), e;
- promover o marketing institucional (SANTOS, 2005, p.48 - 49).

As duas primeiras áreas estão ligadas às atividades fim do GAPA-BA e divididas por foco de atuação, enquanto que a terceira área é responsável pela execução das atividades gerenciais da organização. O organograma a seguir ilustra a estrutura do GAPA-BA:

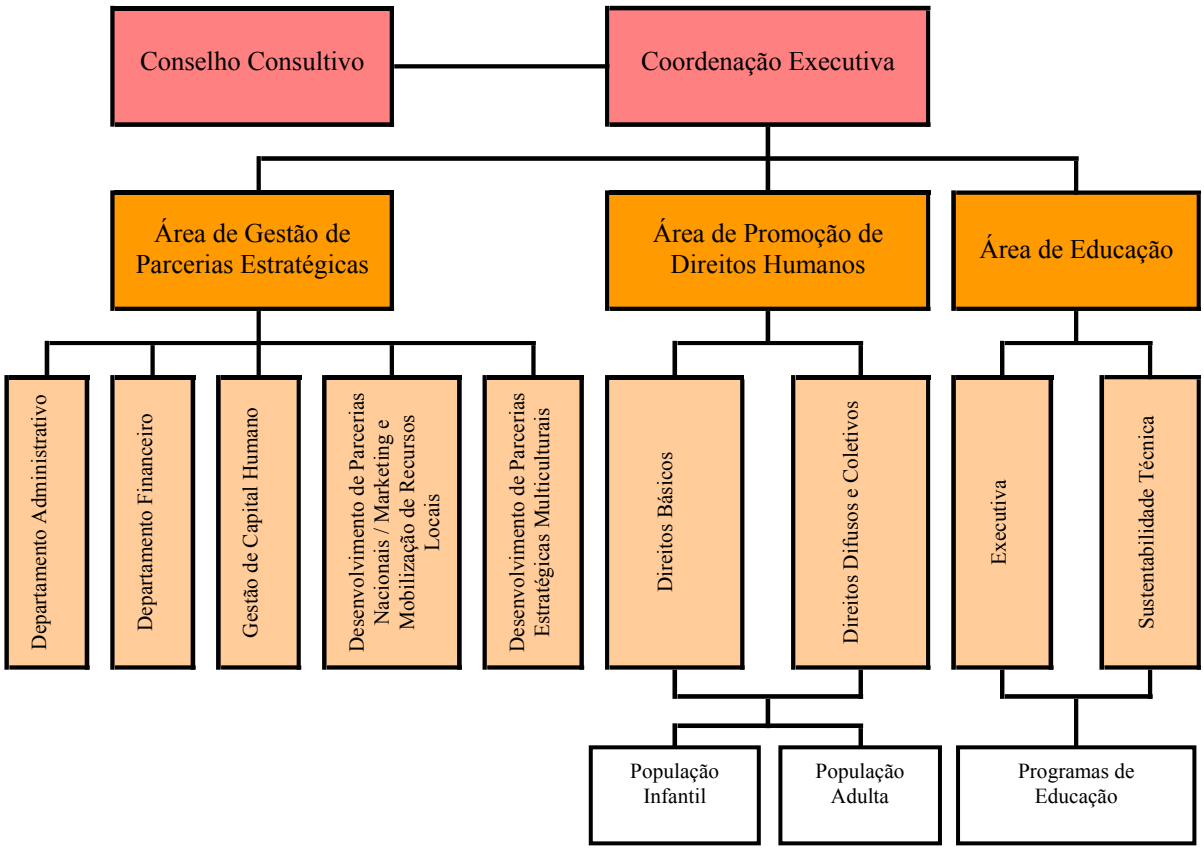


**Figura 9:** Estrutura Orgânica do GAPA-BA
Fonte: Santos (2005)

Verificam-se nessa estrutura quatro níveis hierárquicos. No mais elevado, encontra-se o conselho consultivo e a coordenação executiva, responsáveis pelas decisões na organização. Em seguida, no primeiro nível intermediário, situam-se as coordenações de área, cujo papel é de planejar e supervisionar os setores. Inferior a estas, há subáreas, algumas com supervisores ou gerentes, outras não. Abaixo das subáreas estão os programas específicos (SANTOS, 2005, p.50).

O trabalho voluntário existente na ONG se situa nas subáreas e nos programas da Organização, desempenhando os mais variados papéis. Entretanto, esse trabalho, apesar de não ser tão importante para o bom funcionamento do GAPA-BA, dado o elevado nível de profissionalização de seus funcionários, é mantido por questões políticas, pois está "relacionado à legitimidade da causa e à história da epidemia" (Ibid, p.51).

Quanto ao financiamento do GAPA-BA, verifica-se uma elevada importância da cooperação internacional não governamental: de 2000 a 2004, essa fonte foi responsável por cobrir, em média, 67% de seu orçamento total. A tabela abaixo explicita com mais detalhes os valores arrecadados pelo GAPA-BA, nesse período, junto aos seus principais financiadores.

**Tabela 6 - Orçamento do GAPA-BA, por fonte de recurso, no período de 2000 a 2004**

| Ano | Cooperação Internacional | Governo Federal | Fundações | Empresas | Mobilização de Recursos locais | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2000 | 747.392,49 | 91.097,76 | - | | 297.593,46 | **1.136.083,71** |
| 2001 | 1.153.001,05 | 213.240,52 | - | | 414.837,85 | **1.781.079,42** |
| 2002 | 1.642.164,56 | 112.793,40 | 133.485,18 | 80.000,00 | 226.455,15 | **2.194.898,29** |
| 2003 | 1.770.771,56 | 53.0004,32 | 239.695,79 | 420.000,00 | 267.404,87 | **2.750.876,54** |
| 2004 | 1.921.397,66 | 205.260,20 | 107.628,06 | 291.225,00 | 303.210,99 | **2.828.721,91** |

Fonte: Departamento Financeiro do GAPA-BA, apud Santos (2005).

O primeiro financiamento obtido pelo GAPA-BA de cooperação internacional não governamental ocorreu em 1989, oriundo da Oxfam-UK[60]. A partir de então, esse tipo de cooperação se tornou o principal responsável pelo financiamento do GAPA-BA, e chegou a cobrir, em 1994, 98% do orçamento total da organização (SANTOS, 2005).

Tal situação gerava uma grande dependência por parte do GAPA-BA de agências internacionais, as quais já davam os primeiros sinais que passariam a concentrar mais suas ações na África, continente onde a epidemia da AIDS atinge números alarmantes. Cientes desse contexto, o GAPA-BA inicia, em 1996, ações de mobilização de recursos, a partir da busca por doações individuais e de empresas locais e da comercialização de produtos e serviços.

Ressalta-se que essa iniciativa não ocorreu unicamente da vontade da Organização, sendo estimulada, também, por seus financiadores, como explica Harley Henriques, coordenador geral do GAPA-BA:

[60] A Oxfam-Uk é uma agência não governamental britânica que financia ações de combate à pobreza em todo o mundo.

> A partir de meados da década de 90, se percebe que junto aos apoiadores internacionais, principalmente junto às agências de cooperação não governamental, há uma iniciativa de provocar os seus parceiros do Sul, parceiros locais, para que eles comecem a desenvolver estratégias e ações na perspectiva da sustentabilidade local, na perspectiva de gerar recursos próprios. Então, o que se percebe em meados da década de 90 é que há uma iniciativa das agências em sensibilizar, mas além de sensibilizar, provocar e de também de apoiar (Harley Henriques, Informação verbal).

Um importante estímulo para a mobilização de recursos locais no GAPA-BA foi o treinamento, voltado para essa temática, que sua equipe recebeu da Oxfam-UK, em Londres.

Atualmente, o GAPA-BA comercializa os seguintes serviços: espetáculos teatrais, *stands* e palestras que abordam a temática AIDS e cursos sobre captação de recursos e marketing social voltados para ONGs; e os seguintes produtos: mercadorias apreendidas pela Receita Federal e doadas ao GAPA e artigos pessoais doados por artistas e celebridades.

Dentre essas atividades de geração de recursos próprios, uma merece destaque devido à sua grande complexidade: o Baobá Café Social.

### 5.3.2 Apresentação do Baobá Café Social

O Baobá Café Social é um estabelecimento comercial composto por três espaços: uma loja de roupas e artesanato, um bar-restaurante e um local para realização de eventos culturais, sociais e acadêmicos. Esse empreendimento encontra-se localizado em Salvador, no bairro do Rio Vermelho, e funciona de segunda a sábado, das 10:00 às 22:00 horas.

Esse não é o primeiro negócio do GAPA-BA. Na verdade, a primeira loja dessa ONG nasceu em 1998, com o nome de Safe Shop by GAPA, localizada no Shopping Center Lapa. A parceria com esse shopping center se iniciou quando o GAPA-BA estava prospectando patrocinadores para o show de comemoração dos seus 10 anos de existência[61]. Nessa busca, a ONG entrou em contato com o Shopping Center Lapa que, impossibilitado de doar recursos financeiros para o evento, disponibilizou para a organização um espaço dentro de seu estabelecimento.

---

[61] A realização desse evento teve como objetivo arrecadar recursos e dar visibilidade ao GAPA. A atração foi a cantora Zizi Possi e o local de realização, o Teatro Castro Alves.

> Eles [*o Shopping Lapa*] nem entendiam exatamente o que era, sabe... Sabiam o que era o Gapa, em que o Gapa trabalhava... mas assim, nem existia ainda em Salvador uma loja de ONG que comercializava, era uma idéia bem remota. Cederam o espaço: "se vocês quiserem um espaço aqui". Na verdade a idéia deles era pra montar um *stand*, vender camiseta. Ou montar um *stand* pra distribuir preservativo. A idéia inicial era mais uma coisa bem tupiniquim assim. Aí a gente falou "poxa, é uma boa oportunidade para jogar aquela idéia de montar a loja que a gente viu lá [*em Londres*]". Aí colocamos a proposta, eles aceitaram, e aí surgiu a "Safe Shop by Gapa" (Moacyr Villas Boas, técnico do Núcleo de Gestão e Parcerias Estratégicas do GAPA-BA, declaração verbal).[62]

Os recursos necessários para iniciar o negócio foram conseguidos junto à Oxfam-UK. Ao longo dos seus quatro anos de existência, a Loja teve como foco vender roupas de diferentes estilistas, principalmente de São Paulo. Contudo, a sua capacidade de gerar recursos para organização era reduzida, devido, na avaliação da coordenação do GAPA-BA, à existência de diversas dificuldades. Uma delas foi a constante necessidade de se trocar de local dentro do Shopping. Ao longo dos quatro anos ocorreram três mudanças [63], motivadas por sua situação de ocupante de espaços ociosos do centro de compras, os quais, ocasionalmente, eram requisitados por outros lojistas pagantes.

Outra dificuldade identificada se refere à localização do Shopping, no centro da cidade, o que faz com que este shopping seja freqüentado por um público com perfil diferente do desejado pela loja, ou seja, clientes de alto poder aquisitivo; além da insuficiente estrutura de estacionamento.

Havia, ainda, no GAPA-BA, o desejo de possuir um espaço mais amplo, para realizar eventos, bem como a vontade de diversificar os seus produtos, agregando o trabalho de outras OSCs.

Diante de tais fatores, o GAPA-BA acabou por fechar a loja.

> [...] o projeto se encerrou, mas nós percebemos que se mobilizou um determinado seguimento da sociedade, que achou interessante essa idéia, que comprou essa idéia, achou o conceito da loja muito interessante e ficou a demanda, a expectativa que a gente pudesse retomar. Nós, então, empreendemos esforços para se retomar esse conceito dessa loja, contanto que a gente pudesse fazer antes um Plano de Negócio, para se medir realmente a efetividade, a possível aceitação do mercado por essa loja, por esse espaço comercial. Então foi feito um Plano de Negócio. A partir do Plano de Negócio nós conseguimos captar recursos para, então, se ter novamente esse espaço comercial, naquele momento como um espaço de rua; e não mais de shopping. E foi então no [*bairro do*] Rio Vermelho, através da criação do

---

[62] Moacyr Villas Boas foi o responsável pela implantação do Mix Social Moda Café e do Baobá Café.
[63] Durante todo esse período, o Shopping Center Lapa não cobrou do GAPA-BA aluguel, nem condomínio.

> Mix Social Moda Café (Harley Henriques, coordenador geral do GAPA-BA, Informação verbal).

O Mix Social Moda Café foi a segunda loja do GAPA-BA. Iniciada em janeiro de 2006 e localizada no bairro do Rio Vermelho, essa loja, como o nome sugere, era um mistura de loja de moda e também café. Tal empreendimento tinha como foco um público de alto poder aquisitivo e oferecia, principalmente, produtos de renomadas grifes locais, como Sillas Filgueiras, Luciana Galeão, 220 Volts, entre outras, e - em menor escala - produtos de outras OSCs.

O recurso inicial para o desenvolvimento desse empreendimento veio da Oxfam-UK e da Cordaid[64]. Contudo, o valor captado junto a esses financiadores - cerca de 50 mil reais - era insuficiente para pagar todo o investimento inicial necessário, uma média de 100 mil reais. Assim, iniciou-se um processo de captação junto a empresas locais, com o objetivo de finalizar as obras de reforma do local.

Para o lançamento do Mix Social Moda Café foi organizado, com o apoio de Lícia Fábio[65], um show de Virginia Rodrigues, cantora baiana, acompanhado de coquetel, o qual contou com convidados formadores de opinião (jornalistas, estilistas, artistas etc.) e ampla cobertura da imprensa.

Após quase um ano de funcionamento, o GAPA-BA decide encerrar a loja pois, como o empreendimento anterior, o Mix Social Moda Café não apresentava o retorno financeiro desejado. Dessa vez, a explicação dada pela coordenação da ONG baseou-se no fato de o bairro do Rio Vermelho ser uma área mais de entretenimento e lazer do que comércio de moda. A organização justifica, ainda, a falta de recursos de reserva necessários para aguardar o tempo do empreendimento amadurecer e, então, se tornar superavitário.

A loja permaneceu fechada por cerca de um mês. Entretanto, a sensação que o negócio poderia dar certo, caso fosse mais voltado para o entretenimento e possuísse um sócio para se dividir as responsabilidades, se mantinha.

---

[64] A Cordaid é uma agência não governamental Holandesa que se empenha no combate duradouro à pobreza em mais de 40 países na África, Ásia, América Latina, Oriente Médio, Europa Central e Oriental e Holanda. Essa organização surgiu em 1999, a partir de uma fusão das organizações católicas de desenvolvimento Memisa, Mensen in Nood e Bilance (Vastenaktie e Cebemo).

[65] Lícia Fabio é uma prestigiada *promoter* que atua na Bahia, responsável pelos eventos mais sofisticados do Estado.

Nesse sentido, surgiu a idéia de se apresentar uma proposta de parceria no negócio para a ONG Salvador Negro Amor (SNA)[66], organização fundada por Sérgio Guerra, fotógrafo, publicitário e produtor cultural que possui uma estreita relação com o GAPA-BA. Sérgio é, também, proprietário da Link Comunicação e Propaganda, agência que foi responsável pelo desenvolvimento de 13 campanhas do GAPA-BA. No momento de fundação da SNA, Sérgio solicitou a Harley uma consultoria na montagem e estruturação da ONG. Ao identificar que a SNA não possuía nenhuma ação de mobilização de recursos locais surgiu a idéia do convite para parceria na loja, o qual foi aceito.

Assim, SNA e GAPA-BA decidiram empreender o Baobá Café Social, utilizando o mesmo espaço da antiga Mix Social Moda Café, o qual já se encontrava praticamente pronto, sendo necessários somente pequenos ajustes, os quais levaram mais dois meses de trabalho.

Durante esse tempo, discutiu-se a configuração que teria o empreendimento: seria uma loja que funcionaria com um bar, lanchonete ou restaurante? Diante de tal dilema, surge a idéia de se contratar, para uma consultoria, a proprietária do restaurante chamado "Margarida", a qual já era conhecida tanto por membros da equipe do GAPA-BA quanto do SNA.

Ao receber essa solicitação, a proprietária do Margarida comunicou que estava fechando o seu restaurante, pois havia recebido uma proposta de trabalho em Angola. Daí nasceu a idéia de não somente contratar a sua consultoria, mas também de absorver os funcionários, cardápio e carteira de clientes do Margarida. Como explica Moacyr, a implantação do restaurante no Baobá "não passou de um transplante de um local para o outro" (Informação verbal).

Dessa forma, em abril de 2007, foi inaugurado com um coquetel - sem as mesmas proporções do evento anterior - o Baobá Café Social. Nesse empreendimento, GAPA-BA e SNA dividem todas as tarefas e gastos, apesar de, formalmente, se utilizar a pessoa jurídica do GAPA, inclusive para registro de funcionários.

---

[66] O SNA é uma ONG baiana, nascida em 2007, que possui como missão "Combater o racismo, o preconceito, difundir a cultura africana e afro-descendente, desenvolver projetos culturais, educacionais, sociais e econômicos em vistas a melhoria da qualidade de vida das comunidades carentes. Criar projetos que viabilizem o autodesenvolvimento de comunidades. Apoiar associações, movimentos e entidades que tenham os mesmos objetivos. Tentar estabelecer padrões de convívio, referências e exemplos em prol da democracia racial. Promover a cidade enquanto um local de discussão sobre as políticas que envolvem os países da áfrica austral, os africanos e os afro-descendentes".

### 5.3.3 Análise dos efeitos do Baobá Café Social na sustentabilidade do GAPA-BA

Nesta parte do trabalho, além de se trazer mais informações sobre o Baobá, se realizará uma análise dos efeitos produzidos por esse negócio nas diferentes dimensões da sustentabilidade do GAPA-BA: sociopolítica, econômica, técnica, ambiental e ético-gerencial.

*Dimensão Sociopolítica*

Para se analisar os efeitos do Baobá na dimensão sociopolítica do GAPA-BA, se verificará o quanto o negócio contribui para a difusão da missão e dos valores dessa ONG, como amplia ou não sua legitimidade e de que forma empodera o seu público beneficiário e fortalece as suas atividades fim.

Os produtos comercializados pelo Baobá podem ser agrupados em dois conjuntos: os da loja e os do bar-restaurante. A loja vende roupas femininas e masculinas, bolsas, bijuterias, artigos de decoração, livros e CDs. Tais produtos negociados possuem caráter cultural e social, se vinculando a fornecedores como cooperativas, outras ONGs e estilistas alternativos. Assim, não é foco do Baobá comercializar produtos frutos de modismos e que, por isso, possuem tendências de ciclo curto.

Segundo Harley, o fato do Baobá vender produtos de cooperativas e de outras ONGs auxilia no empoderamento do público beneficiário do GAPA-BA, por colaborar com estes na geração de trabalho e renda, e no financiamento de outras ONGs.

> O que a gente tenta fazer é que produtos que a gente comercializa naquele espaço possam ser também produtos produzidos pelo público beneficiário. Então, a gente vende, ali no Baobá, entre outros produtos, os produtos produzidos pela "Arte que Liberta" que são os produtos produzidos pelos presidiários da penitenciária Lemos de Brito. E a penitenciária Lemos de Brito é um parceiro do GAPA, então não deixa de ser um público beneficiário (Harley Henriques, Informação verbal).

Entretanto, ressalta-se que não houve uma participação direta desse público beneficiário na construção da idéia ou mesmo no desenvolvimento do empreendimento e que, também, ainda não há um trabalho de integração entre o público soropositivo atendido pela organização e o Baobá.

> [...] a gente tem pensado muito nessa coisa de envolver o público soropositivo que o GAPA atende. Esse público, a gente já tentou [...] gerar renda pra eles. Seria bacana dar um curso de montagem de bijuterias, de confecção, que eles pudessem estar colocando como produto manufaturado como beneficiários do GAPA, soropositivos, mas são idéias que a gente tem, a gente colocou, mas esse curso ainda não foi realizado [...] exige compra de material, é um projeto caro! [O núcleo de] direitos humanos e assistência está pensando em estar colocando, mas até o momento nada ... (Moacyr Villas Boas, Informação verbal).

Ao vender produtos oriundos de outras OSCs, o GAPA-BA afirma que busca levar os seus valores e os da sociedade civil organizada para os seus clientes.

> [...] ele [o cliente] é convidado a olhar o produto de uma forma diferente, não apenas como mercadoria, mas como um produto que tem um valor social agregado. Então acredito que a gente tá levando para população valores que são... consumo ético, valor social agregado aos bens de consumo. Então acho que tem a ver com a proposta não só do Gapa, mas a da SNA e a de qualquer organização social (Moacyr Vilas Boas, Informação verbal).

O quadro abaixo apresenta ONGs e cooperativas que são fornecedoras da loja do Baobá e os seus produtos que são colocados à venda neste espaço comercial.

**Quadro 9 - Relação de fornecedores do Baobá Café Social**

| Fornecedor | Descrição | Produtos disponíveis no Baobá |
|---|---|---|
| Projeto Axé | ONG baiana direcionada à educação de crianças e jovens que vivem nas ruas, ou em situação de exclusão social | Roupas fabricadas pela organização |
| DASPU | Criada em 2005 pela ONG Davida, essa grife visa dar visibilidade às lutas e reivindicações do movimento de prostitutas e gerar recursos para projetos sociais | Roupas fabricadas pela organização |
| Arte que Liberta | ONG que tem como missão "contribuir para a inclusão social das classes menos favorecidas e estigmatizadas pela sociedade". O público beneficiário dessa organização são presos da Penitenciária Lemes de Brito | Móveis (camas, sofás, revisteiros, bandejas) e artesanato |
| A Cooperativa Mariense de Artesanato (COMARTE) | Cooperativa formada por cinqüenta e duas pessoas em situação de exclusão da pequena cidade mineira de Maria da Fé | Artesanato variado feito com papel e fibra de bananeira |
| Cooperativa de Jovens Artesãos de Pau da Lima | Cooperativa formada por cerca de 30 jovens de uma região de extrema exclusão social da cidade de Salvador | Móveis e artesanato em bambu |

Fonte: elaboração própria.

As pessoas que trabalham na loja são capacitadas para explicarem a origem e história de cada peça fornecida por essas cooperativas e ONGs. Por sua vez, os livros e publicações comercializados se relacionam com a missão do GAPA por possuírem, como assuntos centrais, temas relacionados a questões sociais, como a negritude ou a AIDS.

Também são colocadas à venda camisas do SNA e do GAPA-BA. Entretanto, verificou-se a existência de somente uma camisa do GAPA-BA, a qual era a única peça da loja diretamente ligada à questão da prevenção à AIDS. A justificativa para isso foi a ausência de recursos suficientes para a produção de mais camisas, dado os elevados gastos com a reabertura do empreendimento.

> (...) já tínhamos tanto gasto, tanta coisa, que nós resolvemos vender apenas o que existia de sobras das camisas passadas; a gente tem mil outras prioridades, como pagamento de salário de pessoal. Então, vamos utilizar as camisetas que o GAPA tem em estoque, as camisetas que sobraram foram essas; então; a gente vai colocar. Mas, assim, o GAPA tem vários *layouts* de camisetas super-bacanas, e que a gente pretende nesse processo ir fabricando, mandando rodar, imprimir mais uma certa quantidade de cada modelo, mas até então a prioridade tem sido outra (Moacyr Villas Boas, Informação verbal).

Entretanto, observa-se que para um produto ser colocado à venda na loja do Baobá não é suficiente a sua vinculação com o social, cultural ou alternativo, mas é fundamental, também, que ele possua elevada qualidade.

> [...] a cultura de ONG produzindo alguma coisa é uma coisa muito recente. E na maioria das vezes você observa que os produtos não têm uma qualidade de indústria, não tem uma uniformidade, eles não têm como fornecer com uma determinada regularidade. Às vezes tem uma tiragem, depois você procura e não tem mais. Então, assim, é muito complicada essa administração, pois não funciona mesmo como indústria. Não tem aquela coisa de pedido que você faz e você vai ter a garantia [de qualidade]. Algumas não, algumas já têm uma certa [qualidade]. Mas a maioria delas não tem. Então é uma negociação muito [difícil]. Porque, assim, a gente traz coisas da comunidade, de lá de Conceição das Criolas, do interior de Pernambuco, e coisas que são sazonais que às vezes dependem daquela madeirinha, ou daquele coquinho que só dá em determinada época do ano. E muitas vezes isso é muito artesanal. Então a gente procurou selecionar aquilo que mesmo sendo artesanal tivesse qualidade pra ser comercializado. Não fosse qualquer coisa, porque a gente acha que não é porque é social que as pessoas vão comprar qualquer coisa; o produto tem que ter qualidade (Moacyr Villas Boas, Informação verbal).

Quase todos os produtos comercializados na loja são consignados, sendo que o Baobá fica com 20 a 30% do valor total do produto e os fornecedores com o restante.

Já no bar-restaurante do Baobá, são vendidos lanches - como, petiscos, tortas salgadas, sanduíches e sorvetes -, almoço com comida natural e jantares. Observa-se que esses produtos, diferentes dos vendidos na loja, não possuem ligações com outras OSCs ou causas sociais. Os fornecedores do restaurante são supermercados, mariculturas, frigoríficos e lojas de importação, como a Perini, o G Barbosa e a Maricultura Baixa dos Sapateiros. Os critérios utilizados para escolha desses fornecedores são qualidade e preço.

Dessa forma, constata-se que a relação que o Baobá mantém com os seus fornecedores não é uniforme, podendo ser categorizadas em dois tipos principais: um deles, mais próximo, é o mantido com os fornecedores da loja, e o outro, meramente transacional, mantido com os do bar-restaurante.

Os fornecedores do restaurante desconhecem até mesmo que o Baobá está vinculado a uma ONG. Já os fornecedores da loja são mais próximos do GAPA-BA. Uma pesquisa realizada pelo autor com oito fornecedores da loja mostrou que todos estes sabem que o Baobá é vinculado ao GAPA-BA e que seis deles conhecem a missão dessa ONG. Ainda assim, quatro destes não conhecem as atividades sociopolíticas desenvolvidas pelo GAPA-BA, seis nunca se envolveram nessas atividades e todos afirmam que não receberam capacitação dessa ONG sobre a temática trabalhada pela organização.

Assim, verifica-se que a relação do GAPA-BA com os seus fornecedores, mesmo os da loja, possui um caráter mais comercial. Moacyr explica que a **mobilização dos fornecedores** do Baobá para a causa da instituição ou para realizar trabalhos voluntários e doações é incipiente, e que ocorrerá com o amadurecimento do empreendimento. Um interessante caso de parceria entre o GAPA-BA e um de seus fornecedores, a grife Daspu, foi a organização conjunta, em agosto de 2007, do primeiro desfile dessa grife em Salvador. O evento também acabou por mobilizar outros fornecedores da loja.

> Então, esse desfile da Daspu é uma parceria com eles, é um trabalho voluntário que eles vão tá fazendo aqui, envolvendo prostitutas voluntárias do Rio de Janeiro para desfilar, junto com prostitutas daqui de Salvador que vão ser voluntárias, junto com modelos profissionais de agências de modelos que vão estar desfilando junto com as prostitutas. Aí a gente tá contando também com pessoas de moda que são fornecedores da loja para ajudar na produção do desfile. Então, nesse sentido sim [os fornecedores estão sendo mobilizados], mas uma coisa ainda muito... é uma coisa que está começando. Na medida que as idéias vão surgindo e a gente olha para os 4 cantos: "quem pode ajudar"? Aí a gente bate na porta e fala "oh, existe isso aqui, tá a fim de fazer, voluntariamente...” Mas como até o próprio projeto tem pouco tempo, não surgiram ainda muitas coisas nesse sentido (Moacyr Villas Boas, Informação verbal, antes do evento).

Segundo Harley e Moacyr, a principal integração do Baobá com as atividades sociopolíticas da ONG ocorre devido à existência, no empreendimento, do espaço voltado para eventos culturais, sociais e acadêmicos. Nele, toda quarta-feira à noite um tema que interessa a sociedade é discutido, como “Desafios e Perspectivas dos Direitos Humanos”, “Maioridade Penal”, “Discriminação Racial”, “Juventude”, entre outros.

> Esse espaço, que é um espaço de discussão sócio-cultural-acadêmico, é um espaço que existe, que é aberto à comunidade! Que toda semana nós elegemos um tema e convidamos o público alvo do GAPA-BA para ter uma noite de discussão, sobre um tema atual, que está na pauta de discussão, na agenda das preocupações. (...). Agora, por exemplo, vai estar acontecendo o Fórum Social Nordestino, e o Baobá Café Social está sendo um espaço que vai ser utilizado, bastante, para os participantes do Fórum, com lançamento de livros, debates, discussões (Harley Henriques, Informação verbal).

Para a divulgação do Baobá foram utilizadas, até então, mídias de pequeno alcance, como cartazes, postais, panfletos e *e-mails*. Mídias de longo alcance, como televisão, rádio e *out-doors*, ainda não foram utilizadas, pois não se possuem os recursos suficientes para pagá-las e por haver receio de solicitar calhaus[67].

> Porque uma coisa é você pedir espaço pra a veiculação de uma campanha social, outra coisa é você pedir espaço pra vender um estabelecimento que é comercial, que os lucros são revertidos para organizações sociais; mas que é um negócio (Moacyr Villas Boas, Informação verbal).

Ao se analisar os instrumentos utilizados pelo Baobá para se comunicar com seus clientes - como os panfletos, os postais, o cardápio, a fachada da loja, convites de eventos - percebe-se que esses possuem débeis vínculos com o GAPA-BA ou com a sua missão, tendo um caráter mais comercial. Segundo Moacyr, isso ocorre propositalmente, como uma estratégia para não se afugentar clientes, dado que existe, segundo ele, uma compreensão por parte das pessoas que produtos de ONGs não possuem boa qualidade.

> No primeiro momento a gente procurou desvincular essa coisa [a imagem do Baobá ao GAPA-BA]. É um espaço social? É! A logomarca muitas vezes não estava presente, no texto estava, se você lesse o texto, estava lá a iniciativa GAPA e Salvador Negro Amor. Mas a gente procurou não misturar muito as logomarcas, de GAPA, SNA e Baobá, até para as pessoas inicialmente olharem para aquilo ali como um estabelecimento, porque às vezes quando você passa essa coisa do social para as pessoas, elas têm a cultura de que é uma coisa feita de qualquer forma, que eu vou lá para fazer caridade, e a gente quis passar uma coisa profissional. Você vai lá porque é uma loja com produtos bacanas, que é um restaurante com um cardápio fantástico, uma carta de vinhos muito boa, com shows muito bacanas, então você vai lá mesmo que você esteja se lixando para o social, mas você vai lá para se divertir e para comprar. Uma vez lá, é a gente trazer essa pessoa pra causa. Mas mesmo que você esteja se lixando [para a causa] vá porque o lugar é bacana. Então a idéia inicial foi meio também como estratégia, desvincular um pouco essa coisa (Moacyr Villas Boas, Informação verbal).

---

[67] Calhau é o nome dado aos anúncios veiculados gratuitamente ou a preço reduzido em sobras de espaço de publicitário de jornais, revistas, televisão, rádios e outros meios de comunicação.

De fato, ao ingressar no estabelecimento se torna mais explícito a ligação do Baobá, tanto com o GAPA-BA, como com o SNA. No corredor de entrada do estabelecimento, atrás de uma porta de vidro, há um *banner* com o seguinte dizer:

> O Baobá Café Social é um projeto de valorização da vida e de pratica da solidariedade. É também um local agradável para um papo regado a bebidas e guloseimas. Um simples cafezinho em companhia de um livro disponível; assistir a shows e documentários, participar dos seminários de nossa participação cultural, além de encontrar um presente para você e um amigo dentre os produtos vendidos em nossa loja. O espaço Baobá vende esperanças de um mundo mais justo e igualitário. Os variados produtos comercializados em sua loja são confeccionados por diversas organizações sociais do Brasil e contam a história de muitas vidas: de portadores de necessidades especiais superando seus limites, de mulheres que sofrem violência lutando por seus direitos, de vítimas de racismo recuperando sua auto-estima, de pessoas soropositivas com esperança de dias melhores. Com a sua presença, mais que um cliente, você é nosso parceiro na defesa dessas causas, já que toda a renda dos produtos dessa loja será integralmente revestida para entidades que os fabricam, para os projetos sociais do GAPA-BA e da ONG Salvador Negro Amor. Obrigado e sejam bem-vindos.

Ao longo do corredor que liga a loja ao restaurante também foram colocados cartazes veiculando diversas campanhas de prevenção à AIDS realizadas pelo GAPA-BA. Contudo, tanto os cartazes quanto o banner são pouco visíveis aos clientes por estarem dispostos em locais de trânsito, onde as pessoas não prestam atenção às informações colocadas.

Essa sensação pôde ser confirmada após a aplicação de questionários junto a nove clientes que acabaram de realizar compras no restaurante ou na loja do Baobá: destes, seis não sabiam que o empreendimento se vinculava ao GAPA-BA; oito acreditavam que o ambiente da loja e os produtos oferecidos não se vinculam a temática HIV/AIDS, e; todos afirmaram que no atendimento o vendedor não buscou esclarecer sobre a missão e as atividades sociais do GAPA-BA.

Esses clientes entrevistados também afirmaram que o motivo principal de consumirem no Baobá é a qualidade de seus produtos. Outros motivos que os levaram a comprar, por ordem de importância, foram: o atendimento, a localização, o preço, o vínculo com o social e as condições de pagamento. Ou seja, o fato do estabelecimento estar ligado a uma ONG só não foi menos importante, para os clientes entrevistados, do que as condições de pagamento.

Tais constatações, no que diz respeito à comunicação do estabelecimento, mostram que esta, ainda, não consegue esclarecer suficientemente a relação existente entre Baobá e GAPA-BA, resultando em uma baixa mobilização de seus clientes para a sua causa.

Pôde-se perceber um esforço inicial do GAPA-BA na mobilização dos funcionários do Baobá para a sua causa: quinze dias depois da inauguração do empreendimento, uma equipe da ONG se deslocou até o Baobá para realizar uma oficina de quatro horas, objetivando apresentar a organização e instruir os seus funcionários sobre DSTs/AIDS.

Atualmente, o Baobá possui 11 funcionários, dos quais nove responderam questionários aplicados por este autor. Tal pesquisa apontou que, dos entrevistados, todos sabiam da vinculação entre o Baobá e o GAPA-BA, assim como afirmaram conhecer a missão dessa ONG. Entretanto, cinco deles afirmaram desconhecer as atividades desenvolvidas pelo GAPA-BA e oito nunca se envolveram em suas atividades sociopolíticas. Percebe-se, assim, um afastamento entre as atividades sociopolíticas da organização e os funcionários de seu empreendimento. Alguns desses funcionários afirmam que não se aproximam mais do GAPA-BA e de suas atividades fim por conta de sua intensa carga de trabalho no empreendimento. Uma dessas falas emblemáticas é a de Mário, gerente do bar-restaurante.

> Eles [os funcionários do GAPA-BA] me passaram [informações sobre a ONG]. Mas, assim, eu acho que eu queria saber mais até. Mas isso vai ser com o tempo. [...] O GAPA antes deu entrar já sabia dos projetos do GAPA, um monte de coisa, porque é super conhecido no Brasil todo. Eu acho que eu não tô longe de saber tudo assim... Entendeu?! A questão é mais até o tempo, porque eu estou num horário diferenciado aqui, justamente por implantação de um sistema novo que se criou na casa, que mês que vem eu já vou estar mais tranqüilo até pra me... Ter tempo de pegar e ler de novo, voltar a fazer algumas coisas, porque assim, tá até um pouco puxado, até de outros trabalhos que precisa fazer (Mário, Informação verbal).

Acredita-se que ao desenvolver o Baobá, o GAPA-BA amplia a sua legitimidade, uma vez que se verifica a aceitação e concordância do Baobá pelos seus funcionários da área fim[68] e pelos financiadores, bem como a consolidação de diversas parcerias a partir da existência desse negócio. Contudo, essa ampliação poderia ser ainda maior caso o GAPA-BA conseguisse mobilizar mais os seus clientes, fornecedores e funcionários do Baobá para a sua causa e, também, aproximar ainda mais seus beneficiários do empreendimento.

---

[68] Em entrevistas estruturadas com sete funcionários de áreas fim do GAPA-BA, constatou-se que, mesmo não havendo um contato mais próximo entre esses e o empreendimento, há uma aprovação geral do desenvolvimento do negócio pelo GAPA-BA.

*Dimensão Econômica*

Ao se analisar os efeitos do Baobá Café Social na dimensão econômica da sustentabilidade do GAPA-BA, percebe-se que os recursos financeiros obtidos com as atividades mercantis ainda são insuficientes para se conseguir gerar superávit. As receitas mensais do Baobá vêm variando entre 9 a 14 mil reais, e seus gastos mensais, entre 15 a 20 mil reais. Dessa forma, o empreendimento vem acumulando um prejuízo médio mensal de 6 mil reais, o qual é dividido igualmente pelo GAPA-BA e SNA.

Diante de tais prejuízos e da constatação que a loja é a que menos contribui financeiramente, o GAPA-BA e o SNA já pensam em fechá-la e manterem somente o bar-restaurante, mesmo este não possuindo vínculos tão fortes com a missão da organização como a loja. É interessante observar que, nessa decisão, o critério de maior peso utilizado foi o desempenho econômico, relegando critérios de relevância sociopolítica para um segundo plano.

Percebe-se, entretanto, o potencial que o Baóba possui em atrair recursos financeiros por meios não mercantis. Quando este ainda se chamava Mix Social Moda Café, foram conseguidos recursos financeiros com as agências internacionais não governamentais Cordaid e Oxfam-UK no valor de 50 mil reais. Além disso, doações de bens materiais e serviços oriundos de estabelecimentos locais também foram significantes para o empreendimento: a Omnilight doou a parte de iluminação, a Madeireira Pau Brasil forneceu toda a parte de madeira, a Acril forneceu as tintas e as Casas Amorim forneceram material de construção. O valor dessas doações chegou a 50 mil reais.

*Dimensão Ambiental*

A primeira constatação, ao se buscar compreender os efeitos causados pelo Baobá na dimensão ambiental do GAPA-BA, é a inexistência de uma política de gestão ambiental formal nesse empreendimento. Não se privilegia o uso de energia renovável, a reciclagem existente é feita por ações pontuais e informais de funcionários e não há preocupações formais com o consumo racional de recursos ambientais.

Não se pode desconsiderar que esse EGR é pequeno e que suas atividades não geram uma grande quantidade de resíduos e nem poluem em demasia o planeta. Contudo, verifica-se que a falta dessa política ambiental formal é um fato que não colabora para a sustentabilidade do GAPA-BA.

Observa-se, também, a inexistência de ações de estímulo a funcionários, clientes e fornecedores no sentido de terem uma conduta de respeito ao meio ambiente.

Percebe-se que as preocupações ambientais presentes no Baobá estão mais localizadas nas ações que se evidenciam aos seus clientes, como a utilização de sacolas feitas de papel reciclado e na venda de produtos ambientalmente corretos - muitos destes são feitos de materiais reciclados e/ou naturais (sementes, barro, ossos etc). Como explica Harley Henriques:

> [...] muitas das peças que nós comercializamos no Baobá são peças que têm preocupação sócio-ambiental. Por isso que a gente comercializa lá, a gente não comercializaria nenhuma peça que não tivesse essa preocupação por trás (Informação verbal).

*Dimensão Ético-Gerencial*

Ao se analisar os efeitos do Baobá na dimensão ético-gerencial do GAPA-BA no seu critério "compromisso e respeito com o público interno", constata-se haver preocupações da ONG em relação à segurança e condições de trabalho das pessoas que trabalham em seu negócio. Pôde-se verificar isso por meio da existência de todos os equipamentos necessários para proteção e segurança individual de seus empregados; da higienização do local, e; do fornecimento de refeições de qualidade. Outra evidência é o fato de 90% dos trabalhadores do Baobá entrevistados avaliarem as condições de trabalho oferecidas pelo GAPA-BA como boa ou excelente.

O GAPA-BA, também, respeita a legislação trabalhista e previdenciária: assina a carteira de todos os funcionários; dá férias remuneradas, décimo terceiro e vale transporte; recolhe as contribuições relativas à previdência social, entre outros.

Desde a fundação do Baobá, dois de seus funcionários se demitiram**.** Isso ocorreu devido à existência de incompatibilidades entre os horários de seus ex-funcionários e de seu novo período de funcionamento. Contudo, como explica o gerente do restaurante, esse desligamento foi amigável e respeitou toda a legislação vigente, não havendo, dessa forma, conflitos.

Quanto à política de remuneração, verifica-se que o GAPA-BA e o SNA pagam o salário dos funcionários que trabalham em seu negócio de acordo com o mercado. As duas pessoas que

trabalham na loja ganham também comissão de 2% sobre todas as vendas. Já o pessoal ligado ao bar-restaurante não ganha comissão: taxas de serviços não são cobradas pelo estabelecimento e nem aparecem na conta como sugestão. Quando ocorre de clientes darem gorjetas, estas são divididas informalmente pelos garçons.

No que se refere ao relacionamento do Baobá com os clientes, verifica-se que, mesmo não havendo conhecimentos aprofundados sobre o Código do Consumidor, há a intenção de respeitar e atender os clientes com excelência.

Isso pôde ser constatado por diversos fatores, como: existência de caixa para o cliente depositar sugestões, reclamações e elogios, as quais são analisadas pela direção do estabelecimento; escolha de matéria-prima e fornecedores com elevada qualidade; atendimento ágil e cortês, e; disponibilidade imediata para trocas de mercadorias. Ambos os gerentes do Baobá ressaltam que, desde a inauguração, nunca houve um único problema com clientes. Outro elemento que reforça essa idéia é a avaliação realizada com os clientes entrevistados: 77% avaliam o atendimento recebido no Baobá como excelente e 13% como bom.

Ainda não existe uma relação formal entre o Baobá e a comunidade que está inserida. O gerente do restaurante informou que, até a data da entrevista, ainda não havia nenhum contato com a associação de moradores do bairro, mas que este aconteceria nos próximos dias. Mesmo assim, constata-se, no empreendimento, a existência de preocupação com os efeitos de suas atividades na vizinhança, principalmente na questão sonora: como eventualmente o bar-restaurante organiza shows, tem-se sempre o cuidado de respeitar os horários e volume determinados por lei, principalmente pelo estabelecimento ser vizinho de edifícios residenciais.

Quanto à concorrência, apesar de haver um reconhecimento que tanto restaurantes de vertente natural como lojas de decoração e confecções sejam concorrentes de seu EGR, observa-se que o GAPA-BA não possui preocupações e/ou contatos com esses estabelecimentos.

*Dimensão Técnica*

A equipe que trabalha unicamente no Baobá é composta por: um gerente da loja, uma vendedora, um gerente do restaurante, um chefe de cozinha, duas cozinheiras, três garçons e duas pessoas na limpeza. Além dessas pessoas, os funcionários da contabilidade e do administrativo do GAPA-BA e do SNA atuam na direção do empreendimento, totalizando 4 pessoas. No caso do GAPA-BA, quem atua diretamente na gestão do empreendimento é o seu diretor geral, Harley Henriques.

Percebe-se uma preocupação por parte do GAPA-BA e do SNA com a seleção das pessoas que trabalham no Baobá. Apesar da equipe, no geral, não possuir uma escolaridade avançada - 25% cursaram até o ensino fundamental; 62,5%, até o ensino médio, e; 12,5%, até o ensino superior -, constata-se que todos possuem experiência no que fazem: os funcionários ligados ao restaurante possuem uma experiência profissional média de cinco anos e a lojista trabalha há 10 anos com vendas.

Esse cuidado na seleção foi ainda maior na escolha dos gerentes: Sileuma Santos, a gerente da loja, possui curso superior em Moda e trabalha há 12 anos em lojas de roupas, como a Zoomp, a Fórum, e outros estabelecimentos tradicionais; já Mário, o gerente do restaurante, possui curso técnico em administração e experiência com produções artísticas e gerenciamento de casas de show há 20 anos. Segundo Moacyr, essa busca por pessoas experientes se justifica pois os coordenadores do GAPA-BA tinham ciência que não conseguiriam acompanhar de perto o Baobá.

Contudo, observa-se que nenhum dos funcionários contratados possui experiência de trabalho em OSCs.

Verifica-se, também, que o GAPA-BA e o SNA não possuem uma preocupação formal em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários do Baobá e nem possuem um plano de cargos e salários definido para seu empreendimento.

> Olhe, essa preocupação [de se dar treinamentos e de se ter um plano de cargos e salários] a gente sabe que tem que existir. No entanto, lá a gente ainda não parou para pensar nesse aspecto. Veja porque, assim, fazer carreira dentro do Baobá, não tem muito para onde você se locomover: uma vendedora se tornar gerente, ou garçom se tornar gerente, a depender da saída de um deles, o que não é uma coisa que [acontece]... é pequeno para a gente levar isso. [...] os funcionários passaram por cursos aqui [...] de [...] informática, sistema, como operar o sistema padrão da loja, de, enfim [...] coisas que vão surgindo, que sejam interessantes, que a gente

> perceba pra eles, a gente pretende estar oferecendo, mas nada que a gente parou e vamos nos preocupar com isso e tal (Moacyr, Informação verbal).

Dos nove funcionários do Baobá entrevistados, sete afirmaram que nunca receberam do empreendimento curso ou treinamento em suas atividades; e alguns deles, especialmente os gerentes, possuem preocupações pelo fato de não existir plano de cargos e salários.

Constata-se que esses funcionários, apesar de participarem na gestão do empreendimento, não participam na do GAPA-BA. A participação daqueles em reuniões do GAPA-BA só ocorre quando estas possuem como tema o Baobá.

Entretanto, há um reconhecimento, por parte da direção da ONG, da importância da participação dos funcionários do Baobá nas atividades do GAPA-BA, como pode ser percebido pelas palavras de Harley:

> [...] toda ação do GAPA, elas [pessoas que trabalham no Baobá] são envolvidas, elas são chamadas a colaborarem, a estarem presentes, já que a gente as vê não somente como um - necessariamente - funcionário do Baobá, mas como membro da equipe do GAPA (Harley Henriques, Informação verbal).

Em entrevista realizada com sete funcionários que atuam nas atividades sociopolíticas do GAPA-BA, estes afirmam terem poucos conhecimentos sobre o Baobá e que o empreendimento deveria possuir vínculos ainda mais fortes com as atividades sociopolíticas desenvolvidas pela organização. Contudo, todos os entrevistados aprovam a existência do Baobá e acreditam que ele fortalece o trabalho social e político da organização e difunde a missão organizacional.

Constata-se, então, certo distanciamento entre a equipe do Baobá e a da que desenvolve as atividades sociopolíticas do GAPA-BA. Percebe-se que o distanciamento entre essas equipes se deriva do entendimento que há sobre os seus diferentes papéis: a finalidade de uma delas é desenvolver atividades sociopolíticas, enquanto que a do Baobá é gerar recursos para subsidiar essas atividades. Por haver uma aceitação desses papéis, não houve nenhuma reunião coletiva para se discutir a relação do GAPA-BA com o seu empreendimento: essa é mais uma tarefa, como qualquer outra, da Área de Gestão e Parcerias Estratégicas.

## 5.4 PROJETO AXÉ E MODAXÉ

### 5.4.1 O Projeto Axé

O Projeto Axé é uma associação civil sem fins lucrativos, direcionada ao atendimento e educação de crianças e jovens que vivem nas ruas ou em situação de exclusão social. A missão dessa ONG é

> Atender a populações marcadas por situação existencial de extrema pobreza, privilegiando o segmento mais vulnerável desse universo social: a infância e a juventude destituídas de seus direitos, e contribuir para a construção de novas metodologias e articulação política com outros programas e projetos voltados para a promoção dos direitos humanos (PROJETO AXÉ, 2007).

Essa organização nasceu em 1990, fruto da mobilização da ONG italiana Terra Nuova[69], que estava abrindo seu escritório de representação no Brasil, e do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua[70], os quais desejavam implementar um plano que fosse capaz de oferecer respostas ao desafio que representa os meninos de rua em Salvador. Para assumir a liderança dessa iniciativa, esses atores convidaram o recém saído representante da Unicef no Brasil, Cesare de La Rocca.

A emergência do Projeto Axé em 1990 não foi por acaso. Esse ano foi dedicado aos debates sobre crianças e juventude, a partir da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), da Conferência das Nações Unidas pelos Direitos da Criança e da Conferência Mundial pelas Crianças.

Desde seu surgimento, a proposta do Projeto Axé é desenvolver modelos pedagógicos para menores que vivem em elevado nível de exclusão e risco social, e, a partir daí, influenciar o Estado para que transforme esses modelos em políticas públicas de grande abrangência. O Projeto Axé tem como um de seus princípios políticos a construção de conhecimento junto

---

[69] Terra Nueva é uma organização não governamental italiana, fundada em 1969, que se dedica à cooperação internacional e possui como foco de atuação auxiliar programas e serviços destinados para as camadas populares de países em desenvolvimento.

[70] O Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua é um movimento social, fundado em 1985, composto por uma rede de educadores e colaboradores voluntários, que atua na defesa e promoção dos direitos das crianças e adolescentes das camadas populares do Brasil, assegurando a aplicação das políticas públicas e fiscalizando os gastos públicos e a sua gestão.

aos meninos e meninas de rua, como um compromisso político com a sociedade, e não deve ser compreendido segundo a lógica mercantil de prestação de serviços.

Apenas dez meses após sua fundação, baseando-se em autores como Piaget, Freire, Freud e Lacan, o Projeto Axé consolidou o seu método pedagógico: a "Pedagogia do Desejo". Segundo essa pedagogia, crianças e adolescentes são sujeitos cognitivos, de direitos e de desejos. É na rua que ocorre o primeiro contato das crianças e jovens com os educadores do Axé, criando-se os primeiros vínculos entre estes. Por meio dessa "Educação de Rua", os meninos e meninas são estimulados a freqüentar as Unidades Educativas - locais que concentram as atividades de arte e educação responsáveis por estreitar os laços necessários ao processo educacional.

Atualmente, o Axé possui as seguintes Unidades Educativas:

- Canteiro dos Desejos - unidade que atende crianças de quatro a onze anos.

> A atuação pedagógica dessa Unidade, busca a integração entre o lúdico, o imaginário infantil e o artístico, oferecendo o contato com a estética, através das quatro linguagens artísticas (música, dança, teatro e artes plásticas). Por meio dessas linguagens, as experiências das crianças são reforçadas, ampliadas e enriquecidas. Seu repertório lingüístico e comportamental, assim como suas vivências, são aproveitadas como contribuição para ações de interação, socialização e cooperação, privilegiando procedimentos que levam à assimilação de atitudes, regras, valores e hábitos (PROJETO AXÉ, 2007).

- Unidade do Pelourinho - Nessa unidade são oferecidas aos adolescentes e jovens atividades de iniciação às artes audiovisuais e profissionalizantes. As atividades profissionalizantes são agrupadas em núcleos e estruturadas em três níveis: o pedagógico (para adolescentes a partir de 13 anos), o de aprendizagem (a partir de 15 anos) e o de produção (a partir de 16 anos). O Axé conta hoje com quatro núcleos profissionalizantes: a Stampaxé, oficina de estampagem; o Modaxé[71], de moda; a Bandaxé (banda de músicos profissionais); e a Gicá (companhia de dança profissional).

- Unidade Baixa dos Sapateiros - unidade onde se desenvolve atividades de capoeira e dança: balé clássico, dança moderna e contemporânea, danças afro-brasileiras e manifestações folclóricas.

[71] O nome "Modaxé" é utilizado tanto pelo EGR do Projeto Axé como pela sua oficina pedagógica de moda.

As atividades realizadas nessas unidades têm duração de 4 horas e ocorrem no turno oposto ao da escola formal do educando.

O Projeto Axé também desenvolve atividades de apoio, como programas de suporte às famílias dos educandos, acompanhamento escolar, centro de educação para a saúde, sistema de encaminhamento para o trabalho, e atividades desportivas; essas últimas, obrigatórias a todos os educandos. Atualmente, o Projeto Axé atende cerca de 1600 crianças, adolescentes e jovens de 4 a 24 anos.

Além dessas atividades de atendimento ao seu "público preferencial", o Projeto Axé tem uma participação efetiva na formulação e monitoramento de políticas públicas, participando efetivamente de Fóruns e Conselhos ligados à educação infanto-juvenil e ao trabalho com meninos de rua, além de oferecer cursos e oficinas à diversas organizações da sociedade.

O Projeto Axé conta com uma estrutura de gestão conforme (Figura 10) exposta a seguir:

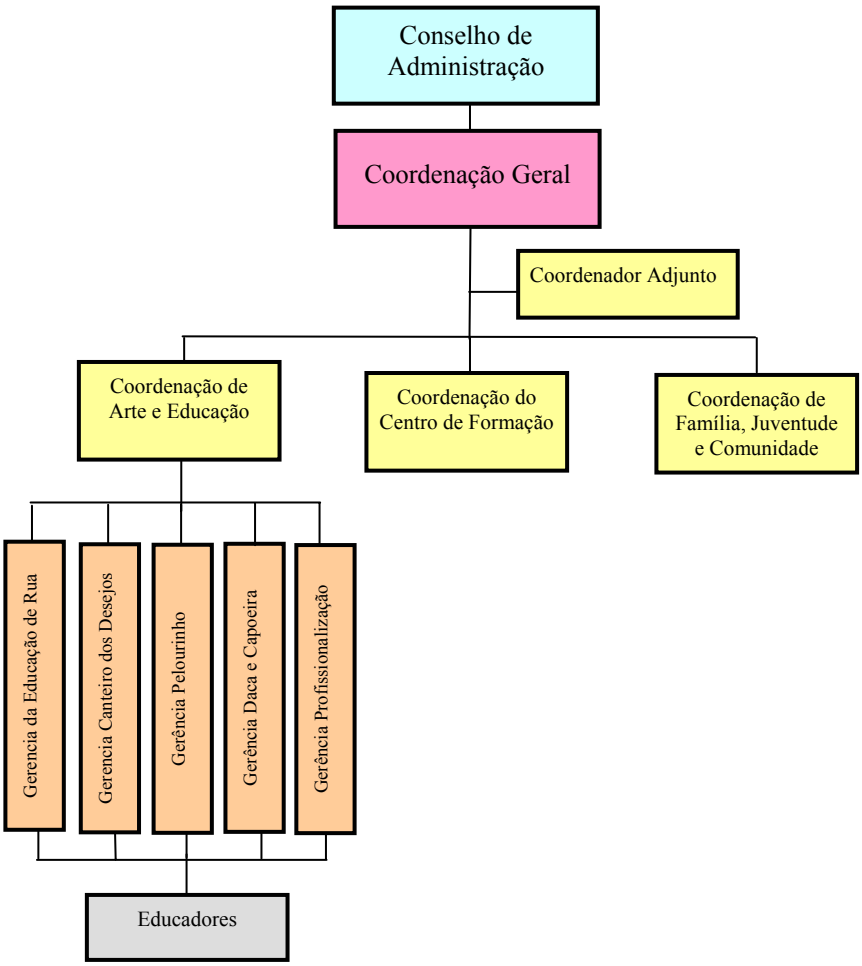


**Figura 10:** Estrutura do Projeto Axé.
Fonte: Elaboração própria.

O Conselho de Administração é o órgão, hierarquicamente, mais elevado do Projeto Axé, responsável pela seleção dos diretores executivos e da determinação das diretrizes organizacionais. A presidência do conselho vem sendo assumida desde a fundação do Axé por Cesare de La Rocca, pessoa com grande influência nas decisões da organização.

A coordenação geral é o mais importante nível executivo do Projeto Axé, responsável por coordenar, supervisionar e garantir o funcionamento de toda a ação educativa, artística, administrativa, legal e gerencial da organização.

A coordenação de Arteducação é responsável por coordenar as atividades de atendimento direto às crianças, adolescentes e jovens que se vinculam ao Axé desde a rua, passando pela vinda para as Unidades, até a profissionalização e a saída da instituição. Estão subordinadas a essa coordenação as gerências de Educação de Rua, da Unidade Canteiro dos Desejos, da Unidade Educacional do Pelourinho, da Unidade de Dança e Capoeira e a de Profissionalização. Os educadores aplicam diretamente com os educandos, a proposta político-pedagógica do Axé.

A coordenação do Centro de Formação é a área suporte do Projeto Axé, responsável por coordenar e executar todos os programas de capacitação de seus funcionários e colaboradores e por fornecer formações e informações para a sociedade e outras organizações públicas e privadas.

A Coordenação de Família, Juventude e Comunidade coordena as atividades de acompanhamento e atendimento familiar, de escuta individual dos jovens e de encaminhamento dos jovens e de seus familiares a cursos e trabalhos.

Quanto ao seu financiamento, verifica-se que o Projeto Axé conta com um amplo rol de financiadores e apoiadores, os quais podem ser classificados em cinco diferentes grupos:

1 - Empresas e Fundações Empresariais, como o Instituto C&A, a Fundação Bank Boston, a Fundação Avina e a CS Participações;

2 - Organizações bilateriais, como a organização de cooperação internacional da Itália;

3 - Organizações multilaterais, como o UNICEF e a UNESCO;

4 - Cooperação Internacional Não Governamental, como a Terra Nueva, a Axé Itália e a Alta Banei;

5 - Financiamento estatal, do Governo Federal, Estadual e Municipal.

Além de recursos oriundos dessas organizações, o Axé também recebe doações individuais e desenvolve atividades de geração de recursos próprios, das quais uma merece destaque devido a sua grande complexidade e importância na composição orçamentária da organização: a Modaxé.

### 5.4.2 Modaxé

A Modaxé é um conjunto de loja e confecção, localizado no Pelourinho (Salvador-BA), que possui como objetivo gerar recursos para a manutenção das atividades político-pedagógicas do Projeto Axé por meio da comercialização, a varejo, de roupas e acessórios e pela prestação de serviços de serigrafia.

A idéia de se trabalhar com moda no Projeto Axé nasceu em 1993, quando dois estilistas italianos ingressaram na organização como voluntários.

> Com a chegada de dois estilistas italianos, que de repente choveram no Axé, me procuraram, a mim pessoalmente, e me disseram: "somos dois estilistas, trabalhamos no Japão durante quinze anos. Temos aqui todas as nossas referências. Cansamos de ganhar dinheiro. Queremos trabalhar com a sua organização". Eu me perguntei: "que diabos fazer com dois estilistas de moda, de fashion, com meninos de rua?" Eu disse: "vocês fiquem, como todos aqueles que vêm, noventa dias dentro do Axé. Circulem, conversem, vejam, daqui a três meses voltem e falem comigo" (Cesare, Presidente do Conselho de Administração do Projeto Axé, Informação verbal).

Ao final dos três meses, quando retornaram para conversar com Cesare, os estilistas relataram sobre o interesse dos meninos e meninas em aprenderem moda.

> Porque um menino de rua que diz a um educador "eu não tenho nada a perder" [...], é o mesmo que depois se aproxima da dança clássica, depois de um espetáculo no Teatro Castro Alves, o Lago dos Cisnes, 50 meninos de rua levados pra lá ficaram raptados por aquilo que acontecia no palco. Depois sentamos na calçada e eles perguntaram: "e por que não nós também?". Ou seja, aos estilistas não disseram "queremos costurar!", disseram "por que não nós também sermos

> estilistas como vocês?". Então a Moda Axé nasceu com esta, com este... desejo, da pedagogia do desejo do Axé, dos meninos manifestados (Cesare, Informação verbal).

A partir desse desejo dos meninos e meninas atendidos pelo Projeto Axé foi que nasceu a Modaxé. No seu início, a Modaxé era somente uma oficina que utilizava a moda como instrumento pedagógico, desde o aspecto criativo (estilístico) até os aspectos técnicos de modelagem e costura industrial. No processo de criação de moda, os educandos do Projeto Axé refletem sobre sua identidade e buscam resgatar elementos culturais próprios do ambiente onde eles estão inseridos para criar diferentes modelos de vestuário e acessórios.

> [...] um dia eles foram na Feira de São Joaquim, foram produzidos os modelos com os sacos de cebola, os sacos de lixo, a cestaria, os vinhos, etc., estão todos lá os modelos. Exatamente para que eles aprendam que não precisam copiar o *fashion* da Europa, dos Estados Unidos. Precisam olhar para as tendências internacionais, mas precisa se espelhar, sobretudo, nos produtos da terra (Cesare, Informação verbal).

Contudo, vale ressaltar que, desde o início, o Projeto Axé já esperava que a Modaxé também pudesse gerar recursos para financiar suas atividades político-pedagógicas.

Em 1994, a Modaxé ganhou grande destaque na mídia local e nacional devido a realização de um desfile de moda para divulgar a sua coleção. Nesse primeiro desfile, chamado Festaxé, a modelo Luiza Brunet desfilou junto aos educandos do Projeto Axé.

Em 1995, surge a oficina de estamparia, utilizando-se dos mesmos conceitos e metodologias da Modaxé.

A primeira loja da Modaxé, localizada no Pelourinho, foi inaugurada em 1996, logo após uma grave crise financeira ter ameaçado a continuidade da organização. A recuperação financeira do Projeto Axé se deu graças a uma mobilização de diversos atores públicos e privados. A partir de então, a organização passou a investir mais em atividades de geração de recursos.

Em 1997, ocorreu o II Festaxé, com a participação de Caetano Veloso, Daniela Mercury e Paulo Coelho. Nesse mesmo ano, a Modaxé inicia sua expansão: abre mais duas pequenas lojas no Pelourinho e outra no Shopping Piedade.

O III Festaxé ocorreu em 1998, com o tema "Celebração do Desejo", e contou com a participação do cantor Gilberto Gil e da atriz Camila Pitanga, os quais desfilaram juntos a sessenta e oito educandos do Projeto Axé.

Nos anos seguintes, o Projeto Axé fechou a sua loja no shopping Piedade, abriu uma no Shopping Barra - segundo maior shopping de Salvador - e no Aeroclube Plaza Show - um shopping de lazer pertencente ao Grupo Iguatemi - e fundiu suas três lojas do Pelourinho em uma maior, ficando com três diferentes lojas.

No entanto, em 2003, o Projeto Axé decide fechar todas as suas lojas nos shoppings e manter somente uma, maior, no Pelourinho, ao lado do edifício que abriga as oficinas pedagógicas do Modaxé e Stampaxé. As razões que levaram o Projeto Axé a tomar essa decisão foram: minimizar o trabalho e os gastos demandados por essas atividades mercantis, bem como ter a loja mais próxima das oficinas pedagógicas.

> Não foi por questão de dizer que a loja não tava dando resultado, até porque o shopping, a gente pagava somente parte do condomínio, o restante, a loja era disponibilizada pra gente [...] mas cá no Pelourinho a gente não tem custo nenhum, a loja é nossa, cedida pelo Estado. A gente só tem água, luz e os empregados. Lá [nos shoppings] de alguma forma tinha um custo, por mínimo que ele seja é alto [...] E a gente entendeu que ter um espaço só para a gente administrar é bem melhor do que ter vários. Você acaba não podendo estar passando em todos. Quando a gente tinha três lojas era muito difícil, até pra gente ir. Aqui não, aqui tá a dois passos, a gente vai, senta, reúne, vê como é que tá, o que está faltando, é bem melhor pra gente. Foi uma decisão muito mais de gerenciar melhor e ter melhor resultado (Ená Benevides, coordenadora geral do Projeto Axé, Informação verbal).

Atualmente, essa loja do Pelourinho é o único ponto de vendas da Modaxé.

### 5.4.3 Análise dos efeitos da Modaxé na sustentabilidade do Projeto Axé:

Nesta parte, se trará mais informações sobre a Modaxé e se realizará uma análise dos efeitos produzidos por esse empreendimento nas diferentes dimensões da sustentabilidade do Projeto Axé - sociopolítica, econômica, técnica, ambiental e ético-gerencial.

*Dimensão Sociopolítica*

O processo produtivo dos artigos confeccionados pela Modaxé segue as etapas ilustradas abaixo:

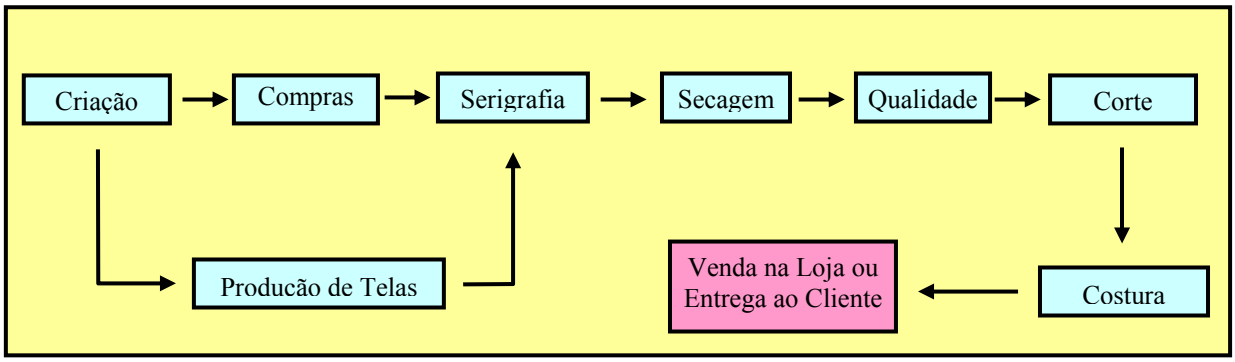


**Figura 11**: Representação do processo produtivo da Modaxé
Fonte: Projeto Axé

Como já colocado, a Modaxé vende roupas e acessórios e presta serviços de serigrafia. Os produtos vendidos na loja do Projeto Axé são: camisetas, camisas, saias, calças, bonés, vestidos, saídas de praia, roupas de banho, shorts, porta-objetos, porta-retratos e outros.

A criação dessas peças ocorre no núcleo de criação, o qual é formado por duas pessoas - uma ex-educadora do Axé, formada em desenho industrial, e um ex-educando, com talentos artísticos e diversos cursos em moda - e apoiado pela gerente da Modaxé, que está se graduando em moda. O processo de criação das peças segue duas linhas principais. Em uma delas, a própria equipe de criação, por meio de pesquisas de tendências, desenvolve diversos modelos e depois escolhe aqueles que mais agradam. Na outra, o núcleo de criação busca interagir com as diversas unidades pedagógicas na busca de inspiração para os seus modelos, os quais são desenvolvidos com a participação, direta ou indireta, dos educandos do Projeto Axé.

Um exemplo de produto criado com a participação direta dos educandos foi a linha "Cosme Damião", resultado de uma oficina pedagógica do Projeto Axé.

> [...] toda a produção de Cosme e Damião não é apenas para homenagear a religiosidade e a cultura afro brasileira, é para dizer que nós trabalhamos com os Cosmes e Damiões. Os erês, que são o Axé, a energia mais preciosa dessa nação. E isso está profundamente vinculado aos trabalhos pedagógicos do Projeto Axé, porque os desenhos são dos meninos, nós fizemos toda uma exposição e eles protagonizaram Cosme e Damião que a gente nunca teria pensado. E eles desenharam os Cosme e Damião absolutamente da cabeça, do sonho, da imaginação

> e da fantasia deles. E nós reproduzimos em panos, camisetas, roupa (Cesare, Informação verbal).

> [...] [a linha Cosme e Damião] resultou de um projeto pedagógico na Stampaxé. Então eles fizeram releitura dos santos gêmeos, Cosme e Damião, então ficou um trabalho muito carregado de cultura, muito forte do universo em que os meninos vivem, que é o universo da rua. Então eles trouxeram muito isso pra esses desenhos do Cosme e Damião. A gente tem Cosme e Damião com bonezinho, sandália havaiana, na sinaleira (Tânia, gerente da Modaxé, Informação verbal).

Outro exemplo de produto que contou com a participação direta dos educandos foram bolsas feitas com o tecido de uniformes velhos doados pela Braskem.

> [...] a Braskem fez uma doação de uniformes dos funcionários, uniformes velhos porque eles trocam de uniforme todo ano. Então a calça jeans e as camisas jeans eles doaram. Ai eu falei "poxa, porque que a gente não customiza isso pra vender na loja"? Aí foi feito um projeto na oficina de moda, com as meninas, de desmanchar... É o projeto "Recostura". Então, desmanchar as calças jeans e as camisas e fazer outro produto. Aí elas fizeram bolsas. E todas as bolsas que elas fizeram a gente botou na loja, e todas as bolsas foram vendidas (Tânia, gerente da Modaxé, Informação verbal).

A coleção "Capoeira", ainda que de maneira indireta, também envolveu os educandos do Projeto Axé. Essa coleção foi resultado de uma oficina desenvolvida com o grupo da capoeira profissionalizante. Inicialmente, os educandos receberam aulas explicando a história da capoeira e sua relação com a cultura local; em seguida, foi organizado uma "roda de capoeira", na qual foram fotografados diversos educandos jogando capoeira. Essas fotos foram transformadas em fotolitos e serviram de estampa para a coleção.

Após a criação dos modelos e estampas, a gerência da Modaxé, juntamente com a coordenação geral da ONG, providenciam a compra das matérias-primas necessárias - basicamente, malhas de algodão, tecidos plano, tintas e aviamentos - e entregam as estampas criadas para empresas copiadoras imprimirem em papel vegetal, o qual será utilizado no processo de serigrafia. Os critérios de seleção dos fornecedores da Modaxé são, basicamente, qualidade e preço.

Verifica-se que a Modaxé busca mobilizar os seus fornecedores para a missão organizacional, como, por exemplo, com a organização de eventos explicativos. Um exemplo de fornecedor que se engajou na missão da organização foi a Bahiapet, fornecedora de malhas recicladas,

que em 2002 doou noventa mil metros de tecido reciclado, no valor de R$ 300 mil, para serem utilizados como matéria-prima na Modaxé.

Entretanto, a Modaxé encontra dificuldades para mobilizar e manter um relacionamento mais próximo aos seus fornecedores, pois, por se buscar sempre os melhores preços e qualidade, acaba havendo uma grande rotatividade desses.

Após a compra das matérias-primas e confecção das telas, passa-se para a serigrafia, quando é feito a passagem da estampa para o tecido. A oficina de serigrafia do Projeto Axé é composta por um serígrafo e por quatro jovens que estão se profissionalizando nessa arte. Tais jovens possuem entre dezoito e vinte e quatro anos, trabalham em duplas - dois pela manhã e dois pela tarde -, em turnos opostos às suas atividades escolares, e são escolhidos para a oficina profissionalizante por se destacarem na oficina pedagógica de serigrafia, a qual atende cerca de 40 crianças e adolescentes.

Após o tingimento, os jovens do núcleo profissionalizante em serigrafia colocam os tecidos para secar em varais ou na estufa.

Com os tecidos secos, passa-se pela "qualidade" com o objetivo de encontrar avarias. Esse controle da qualidade é feito por uma profissional contrata pelo Projeto Axé. Caso o tecido tenha a sua qualidade aprovada, esse é cortado nos moldes desejados. A atividade de corte é realizada por profissionais liberais sem vínculos empregatícios com o Axé. Dessa forma, sempre que os seus serviços são necessários, a gerente da Modaxé entra em contato com os cortadores, os quais se deslocam até a oficina do Projeto Axé e, utilizando de máquinas da própria organização, realizam o serviço.

Após cortado, o tecido é, então, costurado e embalado. Essa etapa é realizada por costureiras autônomas que executam o trabalho, geralmente em grupo, fora do Projeto Axé. Algumas dessas costureiras são egressas do Projeto Axé ou familiares de egressos

Em seu início, a Modaxé não terceirizava nenhuma das diferentes atividades de seu processo produtivo, com exceção da produção de telas. Todas as etapas seguiam o mesmo mecanismo de funcionamento do núcleo de serigrafia: com jovens profissionalizantes saídos das oficinas pedagógicas do Axé. Também se estruturavam as atividades da Modaxé de forma que possibilitassem a criação de postos de trabalho para familiares dos educandos, os aproximando da organização e reinserindo-os na vida do trabalho. Contudo, esse formato

estava gerando altos custos para o Projeto Axé, principalmente com encargos trabalhistas, além de não oferecer uma qualidade e ritmo de trabalho necessários.

> [...] nós tínhamos a execução direta [de todo o processo produtivo da Modaxé] no começo, mas percebemos que com a carga dos encargos sociais, era infinitamente menos oneroso mandar pra fora e garantir o controle da qualidade. Acompanhando a execução (Cesare, Informação verbal).

> [...] o Axé antes tinha tudo, até as costureiras, tudo dentro do Axé. Aí começou a ver, por questões financeiras, sempre a questão financeira é terrível, acabou vendo que os encargos eram muito altos, pra manter uma equipe de costureiros, modelista, cortador... o Axé tinha tudo isso. Aí acabou decidindo [...] diminuir isso. Então rescendiu o contrato, fez uma rescisão de contrato com todas as pessoas e algumas costureiras passaram a ser prestadoras de serviço (Tânia, Informação verbal).

> [Com a terceirização] Você diminui o custo na ponta, você só fica com os custos internos. Porque a gente tinha que ter a passadeira, o empacotador, quem olhasse o controle de qualidade... Só aí uns 5 ou 6 profissionais, você aí elimina com uma única pessoa que já lhe dá prontinho [...] É muito mais difícil [internalizar as atividades produtivas]. Você tem que tá ali de perto; e lá [terceirizando] não! Ela ganha pela produção. Então se eu peço cem camisetas, se ela me der em três dias é melhor pra ela. Mas a interna, se eu peço, aí você tem que tá em cima senão faz corpo mole, com certeza (Ená Benevides, Informação verbal).

Constata-se que a ONG busca o engajamento dos funcionários da Modaxé na missão organizacional. Todos estes, antes de iniciar o trabalho na Modaxé, recebem capacitações a cerca da temática trabalhada pela organização. Como explica Cesare:

> A nossa loja não é uma loja como as outras. Além de ter explicações sobre o Projeto Axé, os vendedores, os participantes do axé participam de todas as atividades de formação, do centro de formação [...]. Minha grande luta, desde o início, foi: formação, formação, formação. Ou seja, é impossível ter funcionários, educadores, vendedores, cozinheiros... eficientes, se não tiver um investimento permanente na formação deles para que não se sintam marginalizados, frustrados, incapacitados, incapazes de dialogar com os meninos ou incapazes de dizerem uma palavra enquanto está cozinhando ou limpando a sala onde estão os meninos. A formação atinge todos, muito mais aqueles que estão empenhados na área de produção e de criação que é a Modaxé (Cesare, Informação verbal).

Os clientes da Modaxé também são mobilizados pela organização para se engajarem em sua missão. Essa preocupação pode ser evidenciada a partir da decoração da loja Modaxé: há um *banner* explicando a missão da organização em quatro diferentes idiomas (português, espanhol, inglês e italiano); um televisor de vinte e nove polegadas veiculando documentários e apresentações do Axé, e; folders da organização dispostos em cima dos balcões. Os vendedores são instruídos para prestar informações sobre a organização e sua missão a todos que entram na loja. Vale ressaltar que, dos seis vendedores, dois são jovens atendidos pela ONG.

> Isso é a primeira exigência que a gente faz com o vendedor. O vendedor aprende... Ele também acaba recebendo uma formação que ele vai aprender tudo: o que é o Axé, o que o Axé faz. O cliente quando entra na loja ele precisa saber que essa loja é do Projeto Axé, que por trás dessa loja tem todo um trabalho social. Mesmo que ele não compre nada, ele precisa saber que ele entrou numa loja que faz um trabalho social (Tânia, Informação verbal).

A comunicação do EGR é um elemento pouco trabalhado na Modaxé: a única ação identificada nesse sentido foram os quatro desfiles (Festaxé) realizados pela organização. Por meio desses eventos, a organização busca divulgar sua coleção de roupas e, ao mesmo tempo, tornar público o seu trabalho político-pedagógico. A cada desfile, cerca de cento e vinte jovens atendidos pela organização desfilam apresentando a atividade que desenvolvem nas oficinas pedagógicas (capoeira, dança, música etc.) junto a artistas e personalidades.

Verifica-se que a Modaxé contribui para o empoderamento dos educandos do Projeto Axé. Atualmente, isso pode ser verificado pela participação de seis educandos da ONG nas atividades profissionalizantes diretamente ligadas ao empreendimento, bem como dos noventa adolescentes que contribuem nas oficinas pedagógicas de moda e serigrafia, por meio de atividades educativas, para a criação dos modelos das peças a serem comercializadas pela instituição. Nos desfiles da Modaxé, também, há envolvimento dos educandos do Projeto Axé: ao longo de suas quatro edições cerca de 500 crianças, adolescentes e jovens atendidos pela organização já se apresentaram. Além disso, vale lembrar que as atividades com moda no Projeto Axé se iniciaram a partir da vontade dos próprios educandos.

Acredita-se que ao desenvolver a Modaxé, o Projeto Axé amplia a sua legitimidade, uma vez que verifica-se a aceitação e concordância com o empreendimento pelos seus funcionários da área fim[72] e financiadores; bem como a consolidação de diversas parcerias a partir da existência desse negócio; pela busca do engajamento de clientes, fornecedores e funcionários na missão organizacional, e; pelo envolvimento do seu público beneficiário no empreendimento.

*Dimensão Econômica*

Ao se analisar os efeitos da Modaxé na dimensão econômica da sustentabilidade do Projeto Axé, verifica-se que os recursos financeiros obtidos com as atividades mercantis contribuem com o valor estimado de 5% do total orçamentário da organização, ou seja, com cerca de R$

[72] Em entrevistas estruturadas com dez funcionários das áreas fim do Projeto Axé, constatou-se que todos esses aprovam que a organização desenvolva a Modaxé.

200 mil por ano. As receitas mensais do Modaxé, segundo explica Cesare, variam, conforme o período, entre R$ 22 e R$ 40 mil reais por mês - as vendas aumentam durante o verão e diminuem após o carnaval.

Constata-se, também, o potencial que a Modaxé possui em atrair recursos financeiros por meios não mercantis. O empreendimento já recebeu financiamentos da Fundação C&A, para aquisição de equipamentos; da organização Terra Nueva; do governo italiano; da Fundação Bank Boston, dentre outras organizações. Além disso, doações de bens materiais e serviços também são significantes para o empreendimento, como, por exemplo, a doação da BahiaPet de noventa mil metros de tecido reciclado, no valor de R$ 300 mil, e de malhas da Filati Malhas.

*Dimensão Ambiental*

Verifica-se que não existe uma política de gestão ambiental formal na Modaxé. Entretanto, há no empreendimento uma preferência em se utilizar malhas e tecidos - os quais são sua principal matéria-prima - considerados ambientalmente corretos. Durante anos a Modaxé utilizou para produzir as suas peças um tecido feito a partir da reciclagem de garrafas pet, mas devido ao aumento do preço desse tecido a Modaxé teve que substituí-lo por outro.

> [...] nós trabalhamos muito tempo com a malha pet. Só que depois que eles descobriram que essa malha, a rentabilidade era grande, a malha Pet se tornou a malha mais cara. E a gente não pode competir no mercado com o material muito caro. [...] a última vez que nós compramos era 25 reais o quilo. Então eles depois nos ofereceram a camiseta pronta, porque eles começaram a achar que vender a camiseta pra eles era melhor. Pra gente não é interessante porque estampa camiseta fechada não sai de boa qualidade, a gente estampa camiseta aberta.

O atual fornecedor de tecidos da Modaxé é a Filate, uma fábrica cearense que provém o EGR com malhas ecológicas de puro algodão sem tratamento químico.

Tânia, gerente da Modaxé, afirma que o empreendimento também busca constantemente, ainda que de maneira informal, o consumo racional de recursos ambientais, como energia, papel e água, não só por uma questão ambiental, mas, também, financeira.

A Modaxé possui, ainda, algumas iniciativas no gerenciamento de seus resíduos: as tintas de tecido com o prazo de validade vencido são utilizadas para pintar as paredes da instituição; as latas de tintas são reutilizadas na própria oficina de produção, e; as sobras de tecidos servem para fazer pequenas sacolas. Entretanto, as telas são lavadas com fluidos químicos tóxicos e

os seus resíduos são despejados diretamente no esgoto, sem tratamentos prévios. Não se verifica na Modaxé a utilização de fontes de energia renovável.

O empreendimento não dá prioridade a fornecedores ambientalmente corretos, já que esse critério não é levado em consideração nos processos de seleção de fornecedores. Também não se verificou nenhuma ação do empreendimento para incentivar fornecedores, clientes e funcionários a agirem de forma ambientalmente correta.

*Dimensão Ético-Gerencial*

Ao se analisar os efeitos da Modaxé na dimensão ético-gerencial do Projeto Axé no seu critério "compromisso e respeito com o público interno", constata-se que o empreendimento não disponibiliza todos os equipamentos de segurança necessários para os seus funcionários e colaboradores. Luvas necessárias para a limpeza das telas, máscaras respiratórias para filtrar e purificar o ar no momento da aplicação das tintas e óculos protetores, constantemente, não são fornecidos para os seus funcionários sob o argumento de falta de recursos financeiros.

Verifica-se, também, que o Projeto Axé não cumpre a legislação trabalhista e previdenciária: no seu empreendimento os seus funcionários trabalham como prestadores de serviço. A justificativa para esse comportamento é a incapacidade da organização em conseguir pagar os encargos sociais que incidem sobre o empregado celetista.

Quanto à política de remuneração, o Projeto Axé busca pagar o salário dos funcionários que trabalham em seu negócio de acordo com o mercado. Entretanto, não há na organização um plano de cargos e salários definido.

No que se refere ao relacionamento da Modaxé com os clientes, verifica-se que, mesmo não havendo conhecimentos aprofundados sobre o Código do Consumidor, se procura respeitá-los e atendê-los com excelência. Isso pôde ser constatado por diversos fatores, como: existência de pesquisa de satisfação pós-compra; escolha de matéria-prima e fornecedores com elevada qualidade; monitoramento da qualidade do produto em todo o processo; e disponibilidade para trocas de mercadorias. A gerente da Modaxé afirma que, ao longo dos dois anos que exerce essa função, nunca houve problemas com clientes. Outro elemento que reforça essa idéia é a avaliação realizada com os dez clientes entrevistados: todos esses avaliam o atendimento recebido na Modaxé como bom ou excelente.

A concorrência da Modaxé são lojas de roupas e outras ONGs que fornecem produtos similares. Verifica-se que esse EGR busca estabelecer relações amistosas e de parceria com os seus concorrentes. Tânia ilustra esse tipo de relação com um exemplo:

> Eu fui conversar com o pessoal da loja Planeta Bahia. Porque esse tempo que eu tenho aqui eu vejo que tem um monopólio. Eu não sei o que o pessoal do Planeta Bahia fez... que todos os grupos de turistas vão todos pra lá. E os guias param na porta da loja, falam lindamente sobre o Projeto Axé e não entram. Aí: "agora vamos tomar uma aguazinha no Planeta Bahia" [...] aí eu fui lá conversar com eles e falar que eu não vejo o Axé como concorrente deles. Por quê? Porque o Axé por trás dessa loja tem um trabalho social que eles não têm. Eles é fins lucrativos mesmo. È ganhar, ganhar, ganhar. Então, eu queria fazer uma parceria com eles, o que eles poderiam contribuir com o Axé? Por exemplo, os grupos que eles trazem, que eu não sei como eles conseguiram essa monopólio, os grupos vão todos pra lá e o resto do Pelourinho ficam todos a ver navios... Se quando eles fizessem esse contato com esses grupos se eles pudessem falar do Axé, para que esses grupos viessem conhecer o trabalho do Axé e conhecer a loja também (Tânia, Informação verbal).

*Dimensão Técnica*

A equipe que trabalha na Modaxé é formada por quinze pessoas. Destas, duas possuem nível superior, seis nível médio, seis nível fundamental e uma delas não é alfabetizada, mas vem recebendo atenção especial da organização, no sentido de estimular suas capacidades profissionais por meio de diversos cursos, inclusive no exterior.

O Projeto Axé, ao selecionar as pessoas para trabalharem na Modaxé, possui como preocupação encontrar trabalhadores que possuam habilidades e/ou conhecimentos sobre a função que irá desempenhar, assim como experiências pedagógicas na própria organização ou em outras. A gerente da Modaxé, por exemplo, cursa moda e foi educadora do Projeto Axé por três anos; a coordenadora do núcleo de criação é formada em desenho industrial e, também, foi educadora do núcleo de arte e educação do Axé; o serígrafo é especializado nesse ofício e já recebeu capacitações em pedagogia pelo Projeto Axé; e os aprendizes de serigrafia, parte dos vendedores e o assistente de criação são educandos da própria organização.

Verifica-se, também, que dentre os colaboradores e empregados da Modaxé somente os que trabalham na criação e serigrafia recebem treinamentos e capacitações relacionadas às suas atividades laborais, sendo que as demais pessoas envolvidas relatam nunca ter recebido capacitações. Percebe-se que, mesmo oferecendo capacitações para parte de seus funcionários, estas são eventuais, não constituindo, portanto, uma preocupação formal da organização.

Constata-se que somente a gerente da Modaxé participa das reuniões de planejamento e deliberação do Projeto Axé. Nessas reuniões, somente participam os gerentes de cada unidade do Projeto Axé. A equipe da Modaxé se reúne esporadicamente para discutir assuntos ligados estritamente ao empreendimento, não participando diretamente da gestão da ONG.

Verifica-se que existem vínculos entre as equipes do EGR e as da área fim da organização, já que parte das pessoas do empreendimento colabora com os núcleos pedagógicos da ONG, especialmente com a oficina pedagógica de moda e serigrafia. Dentre as doze pessoas que trabalham na Modaxé, entrevistadas por este autor, dez afirmam que já se envolveram nas atividades político-pedagógicas do Projeto Axé. Tânia conta como se dá sua participação junto aos núcleos pedagógicos da organização:

> [...] assim, eu tô sempre também colaborando na parte pedagógica, no núcleo pedagógico. Na estampa também eu estou sempre dando idéias, fazendo interfaces de uma unidade para outra. Por exemplo, a unidade de dança tem o projeto África que eles vão apresentar em forma de espetáculo de dança, então precisa do figurino [...] Então a gente pegou tecidos que foram usados em outro projeto e vamos estampar, e quem vai estampar é a oficina de estampa. Os meninos criaram a estampa e vão fazer a estampa (Tânia, Informação verbal)

Entretanto, alguns funcionários da Modaxé se queixam que se sentem isolados do restante da organização. Nas palavras de um funcionário que trabalha na Modaxé:

> A produção da Modaxé é muito isolada! É como não existisse, como a produção não fizesse parte do Projeto Axé. Não tem reunião, não tem comunicado, se tem uma festa não somos convidados (Funcionário X, Informação verbal)[73]

Ainda assim, não foram constatados conflitos na relação das pessoas que integram a área fim da organização e as pertencentes à Modaxé, assim como também não foram constatadas discussões coletivas sobre essa relação. Verificou-se que as discussões sobre a Modaxé se restringem, unicamente, à direção da ONG e a sua gerente.

[73] Tal funcionário solicitou que não fosse identificado.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o conceito construído para o presente trabalho, ONG é um tipo organizacional pertencente ao vasto universo das OSCs, o qual se adensou enquanto fenômeno social e político a partir da década de 70, mantendo distância do Estado e do mercado. Essas organizações, definidas como ONGs, possuem características próprias que as diferenciam de todas as demais: não utilizam mecanismos tradicionais de representação, configurando-se como novas instâncias de mediação; não são puramente filantrópicas, pois agem de maneira politizada; não possuem caráter comercial; e nem são missionárias religiosas.

De tais peculiaridades institucionais deriva outra - o seu modelo de financiamento-, o qual apresenta elevado grau de dependência de doações e financiamentos de diferentes atores, como: indivíduos, empresas, órgãos estatais nos três âmbitos, organismos bi e multilaterais e agências internacionais não governamentais de cooperação.

Atualmente, o cenário de financiamento das ONGs brasileiras encontra-se substancialmente desfavorável para essas organizações, devido a diferentes razões: doações individuais são voltadas para organizações religiosas e assistenciais; isenções tributárias e repasses de recursos oriundos do Estado são de difícil acesso, por conta de seu penoso processo burocrático e primazia por atividades assistenciais; organizações bi e multilaterais financiam, em geral, organizações estatais, e; seus principais financiadores - a cooperação internacional não governamental - têm adquirido novas prioridades geográficas. Além disso, o número de organizações congêneres vem aumentando vertiginosamente, ampliando a concorrência por recursos entre essas.

Como solução para essa dificuldade de financiamento e dependência institucional das ONGs, tem-se defendido, mais intensamente, para essas organizações, a estratégia de geração de

recursos próprios - atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços. Essas atividades têm se tornado cada vez mais complexas, conformando-se como verdadeiros empreendimentos produtivos com fins comerciais.

A importância de tais empreendimentos no universo das ONGs e, mesmo, no acadêmico, é tamanha, que esses passaram a ser conhecidos como responsáveis pela auto-sustentabilidade dessas organizações.

No entanto, conforme demonstrado no presente estudo, a sustentabilidade desse tipo organizacional não pode ser reduzida à sua capacidade de gerar recursos, devendo ser compreendida como um fenômeno complexo, composto por diversas dimensões que se relacionam entre si.

Desta forma, este trabalhou buscou compreender quais os efeitos que empreendimentos de geração de recursos próprios desenvolvidos por ONGs, no Brasil, causam na sustentabilidade dessas organizações.

Para proceder a pesquisa, buscou-se, a partir de ampla revisão bibliográfica sobre "desenvolvimento sustentável" e "sustentabilidade de ONGs", construir um conceito de sustentabilidade que norteasse este trabalho e, a partir dele, um quadro analítico capaz de auxiliar nas análises dos efeitos produzidos por empreendimentos de geração de recursos na sustentabilidade de ONGs.

Assim, utilizou-se o seguinte conceito de sustentabilidade: um fenômeno multidimensional, vinculado às ações da organização, em particular, e do seu conjunto (ONGs organizadas), que permite às ONGs e aos seus trabalhos sociopolíticos sobreviverem e se fortalecerem com o passar do tempo. As dimensões da sustentabilidade de uma ONG consideradas foram: econômica, sociopolítica, ambiental, ético-gerencial e técnica.

Após a construção do quadro de análise mencionado, partiu-se, então, para se esquadrinhar empiricamente quatro diferentes casos: o Liceu de Artes e Ofícios e seus empreendimentos - Liceu Móveis e Madeiras e Liceu Manutenção e Reforma Predial; a CIPÓ Comunicação e sua agência - Cipó Produções; o GAPA-BA e sua loja-restaurante - Baobá Café Social, e; o Projeto Axé e sua confecção - Modaxé.

A partir dos estudos realizados nesses diferentes casos, verificou-se que considerar empreendimentos de geração de recursos como responsáveis pela sustentabilidade ou "auto-

sustentabilidade" de uma ONG é um engano, ainda que a compreensão sobre sustentabilidade contemple somente a dimensão econômica.

Conforme as pesquisas realizadas, constatou-se que as atividades de geração de recursos, assim como qualquer empresa ou cooperativa, possuem riscos de não serem superavitárias, ainda que se aja com cautela e empenhe notáveis esforços em sua consecução. Dentre os empreendimentos analisados, o Baobá Café e o Liceu Móveis e Madeiras não só não contribuem financeiramente para as ONGs, como também causam déficits para as mesmas, disputando recursos com as demais áreas da organização.

Ademais, observou-se que as ONGs analisadas despendem, em seus empreendimentos, esforços desproporcionais aos resultados financeiros alcançados: a Modaxé utiliza 15% do total de colaboradores/funcionários do Projeto Axé e contribui com cerca de 5% do seu orçamento; a Cipó Produções emprega 25% dos colaboradores/funcionários da CIPÓ e contribui com cerca de 2 a 4% do seu orçamento total.

Assim, caso as ONGs estudadas pretendessem gerar o total de recursos necessários para se auto-financiarem por meios de seus EGRs, estes demandariam uma estrutura maior do que as próprias ONGs. A título de ilustração, verificou-se que se a CIPÓ buscasse gerar todo o recurso necessário para o seu sustento, teria que multiplicar seu superávit por, pelo menos, 25. Ao se multiplicar por esse fator o número atual de funcionários da Cipó Produções, que são 20, haveria 500 funcionários trabalhando no empreendimento, ou seja, seis vezes a quantidade total de funcionários que trabalha hoje na instituição[74].

Outro exemplo é o Liceu Manutenção e Reforma Predial, o qual, dentre os empreendimentos analisados, é o que mais contribui no total orçamentário da ONG (35%), sendo necessário para alcançar esse resultado um número de funcionários quase seis vezes superior ao dos que trabalham na área fim da organização. Caso o empreendimento cogitasse financiar totalmente o Liceu, o número de funcionários do empreendimento seria, então, 18 vezes maior do que o do núcleo político-pedagógico da organização.

Verificou-se que todos os empreendimentos estudados demandam especial atenção dos principais dirigentes das ONGs, sendo estes, em maior ou menor escala, os responsáveis pela

[74] Considera-se que o elemento "número de funcionários" necessite variar conforme o seu faturamento, já que a Cipó Produções é uma prestadora de serviços que depende de seu pessoal para poder executar os trabalhos contratados. Assim, quando aumenta a demanda por serviços, é necessário aumentar, também, a quantidade de pessoas. Esse raciocínio se aplica, também, ao LMRP.

condução de tais atividades. Quanto mais complexas as atividades, maior a demanda de tempo dos dirigentes, consumindo energias que poderiam ser utilizadas nos trabalhos sociopolíticos da instituição, ou, mesmo, na busca de parcerias e novos financiamentos. Dessa forma, cada organização deve buscar avaliar, continuamente, se os esforços aplicados no desenvolvimento das atividades de geração de recursos não produziriam efeitos mais positivos nas diferentes dimensões de sua sustentabilidade, caso fossem empregados de outras formas.

Observou-se, ainda, que a idéia de independência financeira ocasionada pelas atividades de geração de recursos é falsa; nesta, considera-se o mercado uma instituição neutra, desprovida de gostos e exigências próprias, as quais podem, inclusive, ser conflitantes com os valores da organização. Assim, ONGs que se financiam somente, ou principalmente, por atividades mercantis, estarão à mercê das vontades do mercado, o que representa um risco tão grande quanto depender unicamente de qualquer outro financiador.

Desta forma, acredita-se que um dos caminhos para ONGs diminuírem sua dependência financeira e maximizarem sua autonomia é a velha máxima da diversificação de fontes de financiamento, e não, unicamente, o desenvolvimento de atividades mercantis.

Além disso, organizações que possuem atividades mercantis como principal fonte de renda, podem limitar sua articulação junto aos demais atores do Estado, mercado e sociedade civil, o que pode provocar o "encapsulamento" organizacional e, assim, minimizar a legitimidade da organização e de sua capacidade de representação e mobilização sociopolítica. Esse processo pode ocorrer por diversos fatores: falta de tempo da organização, pois agora estará comprometida com atividades mercantis; arrogância organizacional, por acreditar que não necessita mais de outros atores para sobreviver; descaso, ou seja, a ONG passa, simplesmente, a desconsiderar a necessidade de mobilizar outros atores.

Essa situação de "encapsulamento" pôde ser vista no caso do Liceu de Artes e Ofícios. Nesse mesmo caso, observou-se que a organização, por possuir empreendimentos de geração recursos vultosos, passa uma imagem de não necessitar de financiamentos externos, o que dificulta a sua captação de recursos.

Ainda assim, verificou-se que todos os empreendimentos analisados possuíram elevada capacidade para captar apoios por meios não mercantis, em dinheiro, produtos e serviços, já que todas as organizações receberam financiamentos e apoio externos para o desenvolvimento

de seus negócios. Pode-se aventar que tais atividades são valorizadas por financiadores desse tipo de organização.

Percebeu-se, também, em todos os EGRs, a tensão existente entre se gerar efeitos positivos nas dimensões ambiental, ética e sociopolítica da sustentabilidade da ONG e a possibilidade de se maximizar sua capacidade de geração de recursos financeiros.

Em todos os casos estudados, observou-se que os gestores dos EGRs reconhecem a relevância dos empreendimentos possuírem preocupações ambientais. No entanto, em nenhum destes foi encontrada uma política formal em relação à gestão ambiental. De forma geral, verificou-se que os empreendimentos: não dão preferência ao uso de energias renováveis; não deixam de utilizar materiais e insumos prejudiciais ao meio ambiente; não possuem um rigoroso gerenciamento de seus resíduos; não dão preferência a fornecedores que tenham boa conduta ambiental; nem incentivam os seus fornecedores, clientes e funcionários a agirem de forma ambientalmente correta. As justificativas oferecidas pelas ONGs para esse tipo de comportamento foram a falta de hábito em se ter preocupações ambientais e, principalmente, a dificuldade de conciliar os cuidados ambientais com a questão econômica.

No entanto, percebeu-se que todos os empreendimentos possuem preocupações ambientais naquilo que é visível aos olhos dos clientes: o LMM possui uma linha de móveis ecológica e só trabalha com madeira certificada; o Baobá vende produtos ambientalmente corretos e em embalagens recicladas; a Cipó Produções busca trabalhar sempre com papel reciclado, e; a Modaxé procura confeccionar suas roupas e acessórios com materiais considerados adequados sob o ponto de vista do meio ambiente.

Esse comportamento das ONGs se aproxima a um dos traços da "síndrome comportamentalista"[75] definida por Guerreiro Ramos: o perspectivismo, o qual deve ser entendido como uma conseqüência da visão fluídica, que se baseia na idéia da perspectiva como conduta humana, em qualquer sociedade. Assim, para comportar-se bem, o homem só deve levar em consideração "as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo" (RAMOS, 1981, p. 38).

---

[75] Para Guerreiro Ramos "a síndrome comportamentalista é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operações peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo" (RAMOS, 1981). A síndrome comportamentalista caracteriza-se por possuir 4 (quatro) traços principais, a saber: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

A ausência de preocupações ambientais mais robustas faz com que os EGRs estudados afetem negativamente a dimensão ambiental da sustentabilidade de suas respectivas ONGs, podendo, inclusive, causar efeitos negativos em outras dimensões da sustentabilidade organizacional, já que ONGs que afetam negativamente o planeta poderão perder respaldo social e, por sua vez, legitimidade.

No tocante à dimensão ético-gerencial, verificou-se uma tensão em relação às questões econômicas, principalmente, no que tange ao critério "compromisso e respeito com o público interno". Dentre as organizações estudadas, nenhuma possui uma política clara de remuneração, benefícios e carreira; três não respeitam a legislação trabalhista e previdenciária e; uma não disponibiliza os equipamentos de segurança no trabalho. Tais ações causam efeitos negativos na sustentabilidade dessas organizações e são justificadas, principalmente, por aspectos econômicos.

Quanto à dimensão sociopolítica, constatou-se, que, em busca de uma melhor performance no mercado, as ONGs minimizaram os efeitos positivos que seus EGRs produziam em sua dimensão sociopolítica da sustentabilidade. A Cipó Produções, com o objetivo de agilizar o atendimento aos seus clientes, não possui mais o compromisso de contratar egressos da CIPÓ. O Baobá, por problemas financeiros, pensa em permanecer com o restaurante e fechar a loja, justamente a parte do empreendimento que mais efeitos positivos causa na dimensão sociopolítica da sustentabilidade da organização. Já a Modaxé, por questões de desempenho financeiro, terceirizou parte significativa de sua produção, a qual empregava jovens atendidos pela organização e seus familiares.

O conflito entre o EGR gerar efeitos positivos na dimensão sociopolítica da sustentabilidade da organização e ampliar a sua capacidade de geração de recursos financeiros pode ser entendido como resultado de exigências impostas pelo mercado - redução de custos, agilidade, qualidade, preferências, entre outros -, as quais se contrapõem às necessidades de suas atividades sociopolíticas. Como exemplo, observa-se que a atenção e o zelo demandados pelo jovem da Cipó Produções para ingressar no mundo do trabalho se conflita com a rapidez e qualidade que o mercado exige do empreendimento, sob a ameaça de preteri-lo.

Diante de tal conflito, e sob a perspectiva de maximizar a contribuição financeira para a organização, tornando-se mais competitivos, os EGRs podem, então, afrouxar ou mesmo

desvincular suas atividades de produção e comercialização de produtos e serviços da missão, valores e trabalhos sociopolíticos das ONGs.

As unidades negociais do Liceu são exemplos de EGRs que perderam os seus vínculos com os trabalhos político-pedagógicos e missão da ONG. Como resultado de tais decisões, observou-se uma série de efeitos negativos na dimensão sociopolítica dessa organização, como, por exemplo, a minimização de sua legitimidade, resultado da desaprovação da existência do empreendimento por seus funcionários da área fim, parceiros e beneficiários da organização e por projetar uma imagem comercial na sociedade, desvinculada de sua missão.

Constatou-se que o EGR mais fortemente vinculado à missão da ONG foi justamente aquele que mais efeitos positivos produziu na dimensão sociopolítica da sustentabilidade da organização, no caso, a Modaxé. Percebe-se que EGRs que se vinculam à missão e aos valores da ONG possuem maior facilidade em mobilizar seus clientes, fornecedores e funcionários para a causa da organização, bem como envolver seus beneficiários e conquistar apoio dos parceiros e demais funcionários da organização.

Acredita-se que a combinação de EGR executado com excesso de energia organizacional e sem vínculos com a missão e valores da ONG pode dar origem a uma estrutura orientada pela crença de que ela própria é a finalidade de sua existência. Nesse caso, pode-se ter como conseqüências: confusão na identidade da organização; geração de conflitos organizacionais; e perda de apoio de funcionários da área fim, financiadores e da sociedade em geral.

Observou-se, também, em todos os casos estudados, com exceção do Projeto Axé, que as ONGs adotam perspectivas cartesianas para compreender os seus EGRs, ou seja, entendem que esses empreendimentos devem produzir efeitos especialmente na dimensão econômica da organização e que, para isso, devem se configurar como núcleos “profissionais” baseados nos fundamentos da gestão empresarial, valendo-se do ferramental, linguagem e lógica característicos desse tipo de gestão.

Pode-se verificar tal situação pelo perfil de profissionais contratos pelos EGRs: com experiência na atividade produtiva do empreendimento e escolaridade adequada para a atividade. Somente o Projeto Axé revelou preocupações em envolver profissionais com conhecimentos e experiência em OSCs e trabalhos sociais no seu EGR.

Dessa forma, no geral, os EGRs estudados são pensados pelas ONGs como “braços” isolados, os quais possuem uma finalidade bem específica, qual seja: auxiliar no financiamento da organização. Devido a essa prática, verificou-se que os EGRs estudados pouco, ou nada, contribuem para as atividades de gestão e planejamento das ONGs.

Ao funcionar como núcleos com finalidade “superavitária”, utilizando pessoal sem experiência em movimentos sociais e/ou OSCs, verificou-se que os EGRs estudados tendem a se isolar do resto da organização e de suas atividades fim, podendo, até mesmo, entrar em conflitos com estes.

Das organizações estudadas, a existência de conflitos entre EGRs e áreas fim da organização ficou patente no caso do Liceu e, em menor medida, no caso da CIPÓ Comunicação. Observou-se que o principal motivo apontado pelas organizações para a existência desses conflitos foi a diferença de lógicas que rege as atividades de cada núcleo (EGR e áreas fim), fazendo com que estes possuam dinâmicas, ferramentas e linguagens de trabalho distintas. Constatou-se que tais conflitos provocam desarmonia na organização, causando efeitos negativos na dimensão técnica de sua sustentabilidade. Verificou-se, também, que quanto menos congruente o modelo de gestão do EGR com as atividades fim da ONG, mais difícil será de associá-lo com a missão e valores da organização.

Diante das considerações apresentadas, conclui-se que os EGRs são atividades complexas e volumosas e que, por isso, produzem diversos efeitos nas diferentes dimensões da sustentabilidade das ONGs. Esses efeitos tendem a ser mais positivos quando a organização: implementa os EGRs sem comprometer os esforços necessários para o desenvolvimento das suas atividades sociopolíticas; não depende unicamente do EGR como meio de financiamento; busca vincular o EGR com a sua missão, valores e atividades fim; e procura um modelo de gestão próprio, respeitando as suas peculiaridades organizacionais e não importando modelos empresariais que possuem lógica, dinâmica e linguagens não compatíveis com a sua realidade.

Não que se condene essa estratégia alternativa de financiamento de ONGs, mas o que se quer ressaltar é o risco de sua prática. Essas organizações possuem uma complexidade muito maior do que, por exemplo, as empresas privadas, pois além de terem que pensar na questão econômica, devem pensar, também, na “viabilidade” sociopolítica, ambiental, técnica, ético-gerencial, dentre outras.

Criar EGRs simplesmente sob a perspectiva econômica, sem questionar os efeitos que estes podem ter sobre as outras dimensões da sustentabilidade organizacional, e acreditando que o mercado é um financiador neutro, pode representar uma grande ameaça à organização.

Acredita-se, que uma maneira de minimizar o risco de se implementar tal estratégia de financiamento é pensar a produção de bens e serviços das ONGs numa perspectiva além do mercado, como, por exemplo, com a formação de redes de OSCs que vendem e comprem artigos entre si, norteadas por valores diferentes dos mercantis. Assim, não envolvidas na dinâmica da competitividade e de valores economicistas, as ONGs poderiam realizar atividades produtivas mais vinculadas com suas atividades sociopolíticas, sem, no entanto, desconsiderar valores ambientais e éticos.

# REFERÊNCIAS


ABONG. **ONGs no Brasil:** perfil e catálogo das associadas à ABONG 2002. São Paulo, 2002. 288 p.

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

_____. **Cartilha marco legal.** Disponível em: <http://www.abong.org.br/novosite/busca_result.asp?cdm=2302&caderno1=Especiais>. Acesso em: 10 jan. 2006.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do terceiro xetor:** estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

APREMAVI E INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Pequeno manual para a elaboração de projetos:** elaboração de projetos socioambientais. 2001. Disponível em: <http://www.rma.org.br/v3/template/downloads/captacao/material_apoio_captacao_recurso.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2007.

ARAÚJO, Edgilson Tavares de. 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., 2002, Vitória. **Anais ...** Vitória: Jornal da Federação das APAEs do Espírito Santo, 2002.

_____. Inclusão como Missão: reflexões sobre as mudanças na gestão da Educação Profissional em instituições especializadas. In: ALCÂNTARA, Maria Helena (Org.). **Trabalho e deficiência mental:** perspectivas atuais. Brasília: APAE, DF, 2003. p. 1-15. Embaixada da Finlândia.

ARAÚJO, Edgilson Tavares de; MELO, Vanessa Paternostro; SCHOMMER, Paula Chies. O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil. In: CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE - INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH (ISTR), 5. 2005, Lima, Peru, **Anais …** Lima: ISTR, 2005 (Cd-rom).

ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade**: do que se trata afinal? Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002. (Mimeo).

_____. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil.** 2001 p. 17 a 33. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/027AidsSustentabilidade.pdf>. Acesso em: 19 maio 2007.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. 142 p.

_____. **Negócios sociais sustentáveis:** estratégias inovadoras para o desenvolvimento social. São Paulo: Peirópolis, 2006. 101 p.

AZEVEDO, Maria Amélia. **Advocacy em rede.** 2003. Disponível em: <http://www.ip.usp.br/laboratorios/lacri/advocacy.doc>. Acesso em: 30 jun. 2007.

BAILEY, Michael; LANDIM, Leila. **Agências internacionais não governamentais de desenvolvimento atuando no Brasil.** 1995. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 02 ago. 2007.

BETTIOL JÚNIOR, Alcides. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor:** um estudo de caso. 2005. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, USP, São Paulo, 2005.

BIEKART, Kees. Políticas de las ONGs europeas para América Latina: tendencias y perspectivas recientes. In: ASSOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN (Org.). **Mito y realidad de la ayuda externa:** América Latina al 2006. Lima: Lara Segura & Asoc., 2006. p. 99-122.

BLACKMAN, Rachel. **Captação de recursos:** ROOT 6. Teddington, Reino Unido: Tearfund, 2004. 76 p.

BOBBIO, Norberto. **Estado governo sociedade:** para uma teoria geral da política. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. 173 p.

BOFF, Leonardo. **Como fazer Teologia da Libertação.** Petrópolis: Vozes, 1986.

BOMFIM, Leila Aparecida. **Sustentabilidade e as organizações da sociedade civil:** o campo, a estratégia e a técnica. 1999. Disponível em: <http://www.labsocial.com.br /sustentasite.html>. Acesso em: 24 mar. 2007.

BRASIL. Código Civil dos Estados Unidos do Brasil, 1º de janeiro de 1916. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Anne Joyce Angher. São Paulo: Riddel, 2002.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF; Senado, 1988.

_____. Decreto-Lei n. 1.572 de 1 de setembro de 1977. Revoga a Lei nº 3.577, de 4 de julho de 1959, e dá outras providências. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br /sislex/paginas/24/1977/1572.htm>. Acesso em: 14 mar. 2007.

_____. Emile Boudens. Câmara Dos Deputados. **Terceiro Setor:** legislação. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/internet/publicacoes/estnottec/tema11/pdf/000088.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2007.

_____. Instrução Normativa STN nº 1, de 15 de janeiro de 1997**.** Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br /legislacao/download/contabilidade/IN1_97.pdf> . Acesso em: 13 mar. 2007.

_____. Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964. Estitui normas gerais de direito financeiro para elaboração dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1964/4320.htm>. Acesso em: 14 mar. 2007.

_____. Lei n. 8.742 de 07 de dezembro de 1993. Dispõe Sobre a Organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/ sislex/paginas/42/1993/8742.htm>. Acesso em: 14 mar. 2007.

_____. Lei n. 9.249 de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/ lei924995.htm>. Acesso em: 14 mar. 2007.

_____. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/ paginas/42/1993/8666.htm>. Acesso em: 14 mar. 2007.

_____. Lei n. 9790 de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 19 mar. 2007.

_____. Lei n. 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 19 mar. 2007.

_____. Lei n. 91 de 28 de agosto de 1935. Determina as regras pelas quaes são as sociedades declaradas de utilidade pública. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/ sislex/paginas/42/1935/91.htm>. Acesso em: 12 mar. 2007.

_____. Lei n. 3.577 de 4 de julho de 1959. Isenta da taxa de contribuição de previdência aos Institutos e Caixas de Aposentadoria e Pensões as entidades de fins filantrópicos, reconhecidas de utilidade pública, cujos membros de suas diretorias não percebam remuneração. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/SISLEX /paginas/42/1959/ 3577.htm>. Acesso em: 13 mar. 2007.

_____. Lei n. 8.313 de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n. 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8313cons.htm>. Acesso em: 13 mar. 2007.

_____. Lei n. 9.637 de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9637.htm> . Acesso em: 15 mar. 2007.

_____. Marina Silva. Ministério do Meio Ambiente. **O que é Agenda 21.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=59>. Acesso em: 17 jun. 2007.

_____. Medida Provisória 1.1597 de 9 de outubro de 1997. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron e da Fundação Roquette Pinto e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/mpv/Antigas/1591.htm>. Acesso em: 19 mar. 2007.

CÂMARA, Cristina. **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.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável:** dimensões e desafios. Campinas: Papirus, 2003. 160 p.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1996. 256 p. Tradução: Newton Roberval Eichemberg.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p.1-14, mar/abr. 2000.

CARVALHO, Cristina Amélia; SACHS, Tatiana Régine. A Internacionalização da Economia chega ao Terceiro Setor: as relações (de)pendentes entre as ONGs do sul e do norte. **Organizações e Sociedade**: O&S, Salvador, v. 8, n. 20, p.1-17, 2001. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=126&article=55&mode=pdf ->. Acesso em: 12 abr. 2007.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e sustentabilidade:** um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufmg, Belo Horizonte, 2006.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci:** um estudo sobre seu pensamento político. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. 318 p.

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

CRUZ, Maria Célia. **Captação de recursos:** um meio para se atingir sua missão. Disponível em: <www.ritz.org.br>. Acesso em: 30 dez. 2005.

DECLARAÇÃO DE JOANESBURGO SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2002, Joanesburgo. **Das nossas origens ao futuro.** 2002. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/ai/_arquivos/decpol.doc>. Acesso em: 12 jun. 2007.

DUPREE, A. Scott.; WINDER, David. Gerando Receitas Através de Produtos e da Prestação de Serviços. In: SYNERGOS INSTITUTE (Org). **Criação de fundações, guia prático:** um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina. New York: The Synergos Institute, 2000. Cap. 4, p. 273-281.

DURÃO, Jorge Eduardo S. **As Organizações Não-Governamentais e a discussão do marco legal do chamado terceiro setor:** a questão do seu financiamento . 1997. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo/acervo_pesquisa_detalhe.cfm?CA=1357&Primeiro_Reg_pag=21&origem=acervo_pesquisa.cfm&CABECALHO=&codigo_ots_origem=1>. Acesso em: 1 mar. 2007.

FALCONER, Andres Pablo. **Recursos privados para fins públicos:** as grantmakers brasileiras. São Paulo: Peirópolis, 2001. 164 p.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público:** o terceiro setor na américa latina. 2. ed. Rio De Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 156 p.

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

FERREIRA, Victor Cláudio 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, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa.** 3. ed. São Paulo: Positivo, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean_louis. **Economia solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: Ufrgs, 2004. 199 p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p.9-19, jun. 2002.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo Farid; SARTORI, Rejane. 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. p. 1-16.

GODBOUT, J.T. Introdução à Dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, 1998. Disponível em: <http:// www.scielo.br /scielo.php? script=sci _ arttext&pid=S0102-69091998000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2007. doi: 10.1590/S0102-69091998000300002

GOUVEIA, Taciana. Movimentos Sociais e ONGs: dos lugares e dos sujeitos. **Política & Sociedade**, Florianópolis, n. 5, p.77-86, out. 2004.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção Dialética da História.** 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986. Tradução de Carlos Nelson Coutinho.

GRUPPI, Luciano. **Tudo começou com Maquiavel:** as concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci. Porto Alegre: L&pm, 1980. 93 p. Tradução e edição: Dario Canali.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

IGLESIA-CARUNCHO, Manuel. **El impacto económico y social de la cooperación para el desarrollo.** Madrid: Catarata, 2005. 227 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002.** 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 146 p.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **A Iniciativa privada e o espírito público:** um retrato da ação social das empresas no Brasil. Brasília: Ipea, 2006. 36 p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas.** São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

IÓRIO, Cecília. **Mobilização de recursos:** algumas idéias para o debate. p. 1-4, 2004. Disponível em: <http://www.lead.org.br/article/view/198/1/155>. Acesso em: 12 dez. 2005.

KÖNZ, Peter. Fianciamento Oficial da Cooperação Técnica Internacional. In: MARCOVITCH, Jacques (Org). **Cooperação internacional:** gestão e estratégia. São Paulo: Edusp, 1994. p. 219-272.

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.

_____. **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.

_____. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONGs. **Revue Lusotopie**, Paris, n. 9, p.215-239, jan. 2002. Disponível em: <http://www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr /somma2002-1.html>. Acesso em: 02 dez. 2005

LANDIM, Leilah; COTRIM, Lecticia Ligneul. **ONGs:** um perfil - cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG). São Paulo: ABONG/ISER, 1996.

LAVALLE, Adrián Gurza; HOUTZAGER, Peter P.; CASTELLO, Graziela. Representação Política e Organizações Civis: novas instâncias de mediação e os desafios da legitimidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**: RBCS, São Paulo, v. 21, n. 60, p.43-66, fev. 2006.

LIBÂNIO, João Batista. **Contextualização do Concílio Vaticano II e seu desenvolvimento.** Cadernos de Teologia Pública. Porto Alegre: Unisinos, 2005. 36 p.

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

MARINO, Eduardo; KISIL, Rosana. **Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil.** p. 1-16. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/administrando.htm>. Acesso em: 26 dez. 2006.

MARTINS, Paulo Hauss. **Aspectos técnicos da Lei das OSCIPs IV:** o termo de parceria. 2002. Disponível em: <http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_novembro 2002.cfm>. Acesso em: 05 mai. 2007.

MENDONÇA, Patrícia; ARAÚJO, Edgilson Tavares de. 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.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Nair de Souza. **Ética e vida profissional.** Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984. 109 p.

NEGRÓN, Federico. Tendencias de la Ayuda Oficial para el Desarrollo en América Latina. In: ASSOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN (Org.). **Mito y realidad de la ayuda externa:** América Latina al 2006. Lima: Lara Segura & Asoc., 2006. p. 13-19.

NORTON, Michael. **The worldwide fundraiser's handbook:** a guide to fundraising for southern ngos and voluntary organisations. 2. ed. London: Directory Of Social Change, 2003. 304 p.

NOVAES, Regina. **Hábitos de doar:** motivações pessoais e as. múltiplas versões do "espírito da dádiva". Disponível em: <http://www.iser.org.br/publique/media/texto_regina_ novaes.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2007.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social:** aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

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: 01 dez. 2004.

PINHEIRO, Daniel Moraes. Sustentabilidade Social de uma Organização de Economia Social: um estudo de caso na AFECE - Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial. **Revista Venezoelana de Economia Social**: CAYAPA, Mérida, n. 7, p.48-65, jan/jun. 2004. Semestral.

POLANYI, Karl. **A Grande transformação:** as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 306 p.

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

PROJETO AXÉ. **Princípios políticos.** Salvador, 2004. (Mimeo).

PROJETO AXÉ. **Relatório 2006.** Salvador, 2006. (Mimeo).

PROJETO AXÉ. Disponível em: <http://www.projetoaxe.org.br> Acesso em: 08 abr. 2007.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais:** trajectos. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, Adriana. **Sustentabilidade institucional**: o desafio das organizações não governamentais. 2001 p. 105 a 111. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br /bvs/publicacoes/027AidsSustentabilidade.pdf>. Acesso em: 19 maio 2007.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

REVISTA SEM FRONTEIRAS. Fermento de Marca Boa: Comunidades Eclesiais de Base. **Revista Sem Fronteiras**: a Igreja no Brasil aberta ao mundo, Taboão da Serra, n. 252, p. 5, 1 jul. 1997. Entrevista com Frei Betto. Disponível em: <http://ospiti.peacelink.it/zumbi/news/semfro/252/sf252p05.html>. Acesso em: 18 abr. 2007.

ROCHA, Antonio Carlos. **Recursos dependem de profissionalismo e capacitação**. Belém: Jornal O Liberal, 2007. (Mimeo).

RODRIGUES, Luzania Barreto. **De pivetes e meninos de rua:** um estudo sobre o Projeto Axé e os significados da infância. Salvador: Edufba, 2001. 128 p.

ROESCH, Silvia. 26, 2002, Salvador. **Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração.** Salvador: ANPAD, 2002. 15 p. CD-ROM.

SÁ, Domingos Bernardo. Conceito e Reflexões Jurídicas. In: GONÇALVES, Hebe Signorini. **Organizações Não Governamentais:** Solução ou Problema?. São Paulo: Estação Liberdade, 1996. Cap. 2, p. 39-45.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável:** idéias sustentáveis. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

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

SANTANA, Maria das Graças Firpo Sandes. **Organizações não governamentais no Brasil:** um estudo de caso. 1992. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, UFBA, Salvador, 1992.

SANTISO, Carlos. ¿El paraíso en la otra esquina? reflexioones sobre eficiencia de la ayuda en los países de ingreso medio y la cooperación entre la Unión Europea y América Latina. In: ASSOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN

(Org.). **Mito y realidad de la ayuda externa:** América Latina al 2006. Lima: Lara Segura & Asoc., 2006. p. 21-38.

SANTOS, Érgio M.; ICHIKAWA, Elisa Y.; VIEIRA, Saulo F. A. **A presença e a sustentabilidade do terceiro setor na área de ciência, tecnologia e inovação:** perda ou busca de uma identidade? o caso da ADETEC. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29,. 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005.

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

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

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. **Anais ...** Fortaleza: Federação Nacional das APAEs, 2001. p. 273-278.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; BELINASO, Leandro. **Desenvolvimento sustentável.** Petrópolis: Vozes, 2007. 107 p.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 35, n. 1, p.64-79, mai/jun. 1995.

SILVA, Adelmo Ferreira da. **Organizações questionadoras do terceiro setor**: discutindo sua autonomia institucional. 2004. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, UFBA, Salvador, 2004.

SILVA, Boaz Rios da. **A Sustentabilidade das ONGs de assistência social:** examinando experiências no município de Vitória da Conquista. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufba, Salvador, 2004.

SILVA, Gustavo Madeiro da; SILVA, Sueli Goulart. Relação entre Fontes de Financiamento e Nível de Burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais ...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: ANPAD, 2002. p. 1 - 16.

SOUZA, Maria Thereza Costa Guimarães e. **Parcerias entre Terceiro Setor e Financiadores:** estratégias ou armadilhas de gestão. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2003.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor:** regulação no Brasil. 4. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade.** Salvador: ATTR, 2002.

TENÓRIO, Fenando G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 132 p. (FGV Prática).

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor:** mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 30 dez. 2005.

TOSTES, Andreia Costa. **Avaliação da sustentabilidade de uma organização não-governamental em suas dimensões sociopolítica, técnico-gerencial, financeira e de controle governamental e social.** 2006. 153 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufsc, Florianópolis, 2006.

TOZZINI, Syllas; BERGER, Renato. **A finalidade das associações no novo Código Civil.** 2003. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4126>. Acesso em: 13 maio 2007.

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

_____. 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.

TREZZA, Valéria. **Relações entre poder público e OSCIPs.** 2007. Disponível em: <http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias_print.php?codigo=7703>. Acesso em: 1 out. 2007.

UNITED STATES AGENCY FOR THE INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). **THE 2006 NGO SUSTAINABILITY INDEX.** Dimensions of NGO Sustainability. 2006. Disponível em: <http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2006/dimensions.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2007.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; SOUSA, Edileusa Godói de. Redes organizacionais: possibilidades, limites e desafios na sustentabilidade de uma ONG. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **X Colóquio Internacional sobre Poder Local.** Salvador: Ciags/Ufba, 2006. v. 1, p. 1 - 16.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. 1999. Disponível em: <http://www.ritz.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm>. Acesso em: 22 dez. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 288 p.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Peculiaridades dos convênios administrativos firmados com as entidades do terceiro setor.** 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina /texto.asp?id=7421>. Acesso em: 18 ago. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 212 p.

# APÊNDICES

# APÊNDICE - A

## Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

**BLOCO 1 (semi-estruturado) - Conhecendo a Instituição:**

1. Quais são as principais atividades sócio-politicas desenvolvidas pela sua organização?
2. Qual área temática e geográfica de atuação de sua organização?
3. Qual é o beneficiário direto dos trabalhos da organização?
4. Qual é o histórico de sua organização?
5. Sua organização tem missão, visão e valores definidos?
6. Como sua organização se estrutura?
7. Quantos funcionários compõem a organização? Qual é o perfil desta equipe?
8. Como se dá a gestão de sua organização? Há algum tipo de planejamento?
9. Como se dá o processo decisório em sua organização?
10. Quais são os principais resultados alcançados por sua organização até hoje?
11. Atualmente, qual é o valor orçamentário da organização?
12. Quais são as principais fontes de recursos da organização?
13. Quais os parceiros da organização?

BLOCO B - EXPLORANDO O EMPREENDIMENTO DE GERAÇÃO DE RECURSOS

1. Quais são as principais atividades de geração de recursos próprios de sua organização?
2. Quem é a pessoa responsável por estas atividades? Qual é o setor da organização responsável?
3. Quais foram as principais motivações para iniciar um empreendimento de geração de recursos próprios?
4. Como surgiu a idéia de criar um empreendimento de Geração de Recursos Próprios na instituição?
5. Houve, de alguma forma, o envolvimento do público beneficiário na concepção da idéia?

6. Há quanto tempo o empreendimento existe? O senhor(a) poderia contar um pouco da história do empreendimento.

7. A organização já desenvolveu outros empreendimentos de geração de recursos? Caso positivo, o senhor(a) poderia falar um pouco sobre ele. Quais foram os motivos de fechar o negócio?

8. Atualmente, existe alguma relação entre o EGR e os trabalhos sociopolíticos desenvolvidos pela organização?

9. O EGR permitiu uma ampliação e/ou fortalecimento das atividades sociopolíticas da organização? Como? Em quanto?

10. Atualmente, quais os principais produtos/serviços comercializados por vocês?

11. Por que foram escolhidos estes produtos/serviços?

12. Os produtos possuem alguma relação com a missão da organização?

13. Como ocorre a produção? Quais são as etapas do processo produtivo?

14. Atualmente, quantas pessoas trabalham diretamente no empreendimento de geração de recursos?

15. Quantos destes possuem vínculo empregatício?

16. Os beneficiários possuem alguma relação com o empreendimento de geração de recursos? Qual?

17. Quantos trabalham no empreendimento de geração de recursos? Desenvolvendo que atividade? Isto foi sempre assim?

18. Quais são as matérias-primas utilizadas na produção? Destas, qual é a principal?

19. Existe alguma preocupação ambiental ao selecionar estas matérias-primas? Quais?

20. O EGR recicla os seus resíduos? Como isto ocorre?

21. Há um correto descarte de materiais tóxicos?

22. Existe algum tipo de controle da poluição sonora e visual causada em seus processos produtivos?

23. Há algum aproveitamento de energia renovável nos processo produtivos do EGR?

24. Há preocupações com o consumo racional de recursos, como papel, água, energia, entre outros?

25. Há algum tipo de incentivo a fornecedores, clientes e funcionários a serem ambientalmente corretos?

26. Quais são os principais fornecedores?

27. Quais são os critérios de seleção dos fornecedores? Existe também uma preocupação ambiental, social e política na seleção destes fornecedores?

28. Existe uma preocupação em conhecer os princípios destes fornecedores?

29. A organização procura orientar os fornecedores a seguir seus princípios, com responsabilidade social, se dispondo a ajudá-los caso seja necessário?

30. A organização busca fornecedores em cooperativas de pequenos produtores, associações de bairro e outros projetos de geração de renda?

31. De alguma forma, o EGR busca estimular o engajamento dos seus clientes na missão organizacional? Como? E seus fornecedores?

32. Clientes e fornecedores são estimulados a fazer doações e serviços voluntários para a organização?

33. Quais os principais concorrentes do seu EGR? Como se dá a relação com eles?

34. A organização se preocupa em estar em contato com a comunidade de entorno do EGR, procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades de geração de recursos podem causar?

35. A organização possui canais de comunicação com seus consumidores/clientes (número de telefone, e-mail, site, endereço para correspondência)?

36. A organização analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas dos seus clientes? Como isto é feito? Possui algum caso para ilustrar?

37. Existe alguma forma de pesquisa de satisfação junto aos seus clientes?

38. Qual é a política de trocas de mercadorias da organização?

39. A organização incentiva e educa seus consumidores a adotar um consumo consciente e responsável (por exemplo, descarte adequado de embalagens)?

40. Como é pensada a comunicação do EGR?

41. A comunicação do EGR se relaciona com a missão da organização? De que forma?

42. Procura-se evitar, em sua comunicação, conteúdo que se refira a aspectos que possam contranger ou desrepeitas grupos específicos (como mulheres, crianças, idosos, homossexuais, grupos raciais, religiosos etc.)?

43. A organização já teve algum tipo de problema com clientes? Que tipo?

44. A organização orienta e treina seus funcionários para cumprir a legislação relacionada à comercialização responsável dos produtos? (não vende, por exemplo, cigarros, bebidas materiais eróticos, para menores de 18 anos)

45. A organização pesquisa e divulga os riscos que seus produtos/serviços podem causar à saúde e segurança de seus consumidores/clientes?

46. Qual é o envolvimento dos funcionários do EGR na organização e em sua gestão? Ele participa das reuniões junto aos demais membros da organização?

47. Qual é o perfil da equipe que trabalha no EGR?

48. Os saberes dessa equipe são aproveitados pela organização em outras áreas? De que forma?

49. Existe alguma política (formal ou informal) de não discriminação racial, etário, de gênero, religiosa dentre as pessoas que trabalham no EGR?

50. Existe um plano de cargos e salários no EGR? Como este se estrutura? Qual é a sua política de remuneração?

51. Os funcionários possuem alguma participação nos ganhos do EGR?

52. Existem estímulos de desenvolvimento profissional e pessoal aos seus funcionários do EGR?

53. São oferecidos treinamentos e cursos a estes funcionários?

54. O EGR possui estagiários?

55. A organização já teve reclamações trabalhistas dos funcionários do EGR nos últimos anos?

56. Quantos itens são comercializados por mês?

57. Qual é a receita mensal média do empreendimento?

58. Qual é o superávit gerado por estas atividades?

59. Qual porcentagem deste superávit representa do total orçamentário da organização?

60. O empreendimento possui (ou já possuiu) apoio financeiro de algum financiador (governo, empresa, fundação, cooperação internacional, indivíduos etc.)? Qual o valor deste apoio? Quantos parceiros estão (ou estiveram) envolvidos neste apoio? Quais foram as principais motivações desta ajuda?

61. Algum parceiro doa, ou já fez alguma doação, de bens ou serviços ao Empreendimento de Geração de Recursos? Qual seria? Quais foram as principais motivações desta ajuda?

# APÊNDICE - B

## Questionário Clientes

0 - O senhor(a) é residente de Salvador? ( ) Não ( ) Sim

1 - O senhor(a) tem conhecimento que esta loja está vinculada a uma ONG com fins sociais e políticos?

( ) Não (ir para a questão 7) ( ) Sim

2 - O senhor(a) sabe que organização é essa?

( ) Não ( ) Sim Qual?-

_____

3 - O senhor(a) sabe qual é a missão desta organização?

( ) Não ( ) Parcialmente ( ) Sim.

Qual é em sua opinião:_____

4 - O senhor(a) conhece as atividades sociais e políticas desenvolvidas por esta ONG?

( ) Não ( ) Parcialmente ( ) Sim.

Quais?_____

5 - O senhor(a) se envolve, ou já se envolveu, de alguma forma com estas atividades sociais e políticas da ONG?

( ) Não ( ) Sim.

Como?_____

6 - Em caso negativo - O senhor(a) teria interesse de participar destas atividades?

( ) Não ( ) Sim

7 - No atendimento, o vendedor(a) buscou esclarecer sobre a missão e atividades sociais da ONG que esta loja está vinculada ? ( ) Não ( ) Sim

8 - O senhor(a) acha que os produtos oferecidos têm vinculação explícita com a temática de sua ONG?

( ) Não ( ) Sim

9 - O senhor(a) acha que a arrumação e decoração da loja deixam claro que a mesma está vinculada a uma organização que trabalha com determinados fins sociopolíticos ?

( ) Não ( ) Sim

10 - Durante sua permanência na loja, o senhor(a) se sentiu, em algum momento, sensibilizado(a) para a missão e/ou causa dessa organização? ( ) Não ( ) Sim

11 - Enumere por ordem de importância os fatores que fizeram você comprar neste estabelecimento:

( ) Qualidade do produto/serviço ( ) Atendimento ( ) Preço

( ) Vinculação com o social ( ) Localização ( ) Condição de pagamento

12 - Qual é a sua avaliação do atendimento recebido?

( ) Péssima ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Boa ( ) Excelente

13 - Qual é a sua avaliação da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos?

( ) Péssima ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Boa ( ) Excelente

14 - O senhor(a) aprova uma ONG como essa busque gerar recursos próprios por meio desta loja?

( ) Não ( ) Sim

Porque?_____

15 - O senhor(a) percebeu alguma preocupação ambiental por parte desta loja?

( ) Não ( ) Sim

16 - O senhor(a) se sentiu, em algum momento, motivado(a) a ter uma postura ambientalmente correta?

( ) Não ( ) Sim

# APÊNDICE - C

## Questionário Funcionários do EGR:

1 - O senhor(a) tem conhecimento de que o EGR está vinculado a uma ONG com fins sociais e políticos?

( ) Não (caso negativo ir para a questão 12) ( ) Sim

2 - O senhor(a) sabe que organização é essa?

( ) Não ( ) Sim Qual?_____

3 - O senhor(a) sabe qual é a missão desta organização?

( ) Não ( ) Sim. Qual é em sua opinião:_____

4 - O senhor(a) conhece as atividades sociais e políticas desenvolvidas por esta ONG?

( ) Não ( ) Sim.

Quais?_____

5 - O senhor(a) se envolve, ou já se envolveu, de alguma forma com estas atividades sociais e políticas da ONG?

( ) Não ( ) Sim.

Como?_____

6 - Em caso negativo - O senhor(a) teria interesse de participar destas atividades?

( ) Não ( ) Sim

7 - O senhor(a) já recebeu alguma capacitação da ONG sobre sua temática abordada/defendida?

( ) Não ( ) Sim

8 - Como foram estas capacitações?_____

9 - No atendimento ao cliente, o senhor(a) busca esclarecer sobre a missão e atividades sócias da organização ?

( ) Não ( ) Sim

10 - O senhor(a) tem espaço para dar contribuições e sugestões na gestão (administração) da ONG?

( ) Não ( ) Sim

12 - Qual é a sua avaliação das condições de trabalhos oferecidas para o senhor(a)?

( ) Péssima ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Boa ( ) Excelente

13 - É disponibilizado ao senhor(a) os equipamentos necessários para proteção e segurança individual (ex. luvas, capacete, etc)?

( ) Não ( ) Sim ( ) Não se aplica

14 - O senhor(a) já recebeu cursos de capacitação nas atividades que desenvolve?

( ) Não ( ) Sim

15 - O senhor (a) já recebeu alguma capacitação ou instrução sobre conservação ambiental?

( ) Não ( ) Sim

16 - Qual é sua escolaridade?

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Técnico ( ) Tecnólogo ( ) Superior ( ) Pós-graduado ( ) Incompleto

# APÊNDICE - D

## Questionário para os Funcionários da Atividade Fim da Organização:

## Avaliação do EGR:

1. Qual é o seu grau de contato com o EGR?
( ) Nenhum, nunca tive contato
( ) Pouco
( ) Médio
( ) Intenso

2. O senhor (a) apóia que a ONG gere recursos próprios com um negócio como o EGR?
( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não

3. O senhor possui alguma objeção ao EGR?
( ) Não
( ) Sim
Qual?_____

4. Na sua opinião, o EGR (marque quantas julgar necessário):
( ) Fortalece o trabalho social e político da organização
( ) Enfraquece o trabalho social e político da organização
( ) Difunde a missão organizacional
( ) Não se relaciona com a missão organizacional
( ) Consome energia da instituição que poderia ser utilizada em seus trabalhos sociais e políticos
( ) É uma boa maneira de gerar os recursos necessários para a organização manter seus trabalhos sociais e políticos
( ) Possui forte vinculação com os trabalhos sociais e políticos da organização
( ) Não possui vinculação com os trabalhos sociais e políticos da organização
( ) Possui vinculação com os trabalhos sociais e políticos, mas esta vinculação poderia ser ainda mais forte
( )
Outros?_____

# APÊNDICE - E

## Questionário Fornecedor do EGR

1 - O senhor(a) tem conhecimento que o EGR está vinculado a uma ONG com fins sociais e políticos?

( ) Não - caso negativo ir para a questão 8 - ( ) Sim

2 - O senhor(a) sabe que organização é essa?

( ) Não ( ) Sim

Qual?_____

3 - O senhor(a) sabe qual é a missão desta organização?

( ) Não ( ) Sim. Qual é em sua opinião:_____

4 - O senhor(a) conhece as atividades sociais e políticas desenvolvidas por esta ONG?

( ) Não ( ) Sim.

Quais?_____

5 - O senhor(a) se envolve, ou já se envolveu, de alguma forma com estas atividades sociais e políticas da ONG?

( ) Não ( ) Sim.

Como?_____

6 - Em caso negativo - O senhor(a) teria interesse de participar destas atividades?

( ) Não ( ) Sim

7 - O senhor(a) já recebeu alguma capacitação da ONG sobre sua temática abordada/defendida?

( ) Não ( ) Sim

8 - Qual é a sua avaliação das relações estabelecidas com o EGR?

( ) Péssima ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Boa ( ) Excelente