

**Empreendimentos de Geração de Recursos em ONGs:**  
Uma análise sobre seus efeitos na sustentabilidade de ONGs baianas.

**Autoria:** João Martins Tude, Grace Kelly Marques Rodrigues

**Resumo:**

Organizações Não Governamentais representam, no contexto brasileiro, um tipo organizacional específico, com características próprias que foram marcadas ao longo de sua história. Tais características irão determinar também mais uma peculiaridade das ONGs: a sua dificuldade de financiamento e grande dependência de financiadores externos, dos quais se destacam as agências de cooperação internacional. Nos últimos tempos, o contexto de financiamento das ONGs está ainda pior: a competição por recursos aumenta devido ao maior número de ONGs existentes e pela migração dos financiamentos oriundos das agências de cooperação internacional, forçando as ONGs a buscarem novas estratégias para o seu financiamento. Uma dessas estratégias que está sendo cada vez mais adotada é a geração de recursos próprios, através da produção e/ou comercialização de produtos e serviços. Tais atividades são quase sempre apontadas como uma estratégia acertada na busca da sustentabilidade organizacional. Contudo, levando-se em consideração que a sustentabilidade de ONGs não pode ser reduzida à sua dimensão econômica e sabendo da grande complexidade que é o desenvolvimento de atividades de geração de recursos, especialmente para ONGs, este trabalho buscará realizar uma reflexão sobre os efeitos de tais atividades na sustentabilidade multidimensional de uma tradicional ONG baiana.

**Introdução**

O presente trabalho é resultado de uma investigação no âmbito de um curso de mestrado em Administração que procurou responder a seguinte questão: “quais são os efeitos que empreendimentos de geração de recursos de ONGs baianas causam na sustentabilidade destas organizações?”. Assim, por meio de um estudo multicaso, buscou-se refletir sobre os efeitos que empreendimentos de geração de recursos (EGRs) podem causar na sustentabilidade de organizações não governamentais. As organizações e seus respectivos empreendimentos de geração de recursos escolhidos para se desenvolver esta pesquisa foram: o Grupo de Apoio à Prevenção a AIDS da Bahia (GAPA-BA) e sua loja – o Baobá Café Social; o Grupo Cultural Olodum e sua banda show; o Projeto Axé e sua grife – o Modaxé; a Cipó Comunicação Social e sua agência de publicidade, a Cipó Produções, e; o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia e sua fábrica de móveis – o Liceu Móveis e Madeiras.

Estas organizações foram escolhidas por este estudo pelos seguintes critérios: primeiramente, por se reconhecerem como ONGs; por executarem atividades sociopolíticas como finalidade organizacional; por serem reconhecidas em seu campo de atuação; e, finalmente, por possuírem empreendimento de geração de recursos. O estudo multicaso exigiu múltiplas fontes de evidências: bibliográfica, documentação, observação direta e entrevistas estruturadas e semi-estruturadas. 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. 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 (VERGARA, 2005).

Devido à limitação de extensão do presente do trabalho e diante do julgamento que os casos são ricos em demasia para serem ainda mais condensados, optou-se por apresentar um dos casos, o qual foi considerado o mais emblemático e que traz aspectos variados também presentes nos demais: o do Liceu de Artes e Ofícios da Bahia.

Com vistas a aprofundar essa discussão, dividiu-se o trabalho em cinco partes, a saber: a primeira parte irá apresentar a ONG como uma organização com características peculiares,

as quais acabam por determinar o modo como estas organizações se financiam; a segunda parte apresentará a estratégia de geração de recursos próprios e tecerá algumas reflexões sobre esta; na terceira parte se discutirá o conceito de sustentabilidade em ONGs e se apresentará um quadro de análise que será utilizado para entender os efeitos que empreendimentos de geração de recursos podem ter na sustentabilidade das ONGs; na quarta parte, se apresenta o empreendimento de geração de recursos estudado e analisa os seus efeitos na sustentabilidade da ONG; a quinta e última parte, corresponde às considerações finais do trabalho

Ressalta-se que não se pode generalizar as análises aqui realizadas por se tratar de um caso particular, mas que por este empreendimento se assemelhar a vários outros que vêm sendo largamente desenvolvidos, as análises aqui realizadas permitirão que profissionais e teóricos ligados à Gestão Social de Organizações da Sociedade Civil repensem práticas e busquem aperfeiçoar meios alternativos para o financiamento de ONGs.

### **1 ONGs: especificidades organizacionais e de financiamento**

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 significados diferentes para ONGs.

Landim (2002) 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, no Brasil, 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.

Dessa forma, compreende-se que a expressão “ONG”, 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.

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; são privadas, mas com fins públicos; são instituições autônomas, não estando subordinadas a qualquer outra estrutura organizacional maior, como universidades, igrejas, partidos, empresas ou Estado; possuem certo grau de participação voluntária; não distribuem excedentes financeiros, e; possuem função sociopolítica, ou seja, objetivam não apenas a satisfação das necessidades de grupos sociais excluídos, “mas também, e especialmente, mudanças sociais globais através da influência de políticas” (MENESCAL, 1996, p.27). Contudo, tais características não são suficientes para diferenciar as ONGs de outras organizações da sociedade civil, como sindicatos e associações de moradores.

Como ensina Landim (1993, p.9), referindo-se à especificidade das ONGs:

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 (LANDIM, 1993, p.9).

Dessa forma, além de definir ONGs pelas características citadas, percebe-se, neste trabalho, que o que permitirá afirmar a peculiaridade das ONGs, distinguindo-as das demais organizações, mesmo das do universo social, é a **caracterização de suas atividades fim**. Isto deve ser feito mostrando o que as atividades desenvolvidas pelas ONGs não são. Sendo assim, estas:

- **Não utilizam mecanismos tradicionais de representação.** Lavallo, 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. 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. 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).
- **Não são puramente filantrópicas.** Apesar das ONGs desenvolverem atividades assistenciais, estas reconhecem os limites de tais atividades e procuram aliar a filantropia com a busca por transformações sociopolíticas. “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”.
- **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.
- **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.

O conjunto de características que diferencia o tipo organizacional ONG de todos os outros irá determinar, também, peculiaridades na forma de financiamento das ONGs.

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 daqueles 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 uma das características típicas das ONGs e que não se encontra na maioria das outras organizações.

A prática de busca por recursos junto a diversos atores é chamada no meio das ONGs de “captação de recursos”. Dentre os atores que são alvos 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).

Apesar da variedade de fontes de financiamento, sabe-se que as ONGs brasileiras encontram-se em um cenário de financiamento substancialmente desfavorável: 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; 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 (TUDE, 2007).

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.

## **2 Geração de Recursos Próprios em ONGs**

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.

Mañas e Cardoso (apud BETTIOL JÚNIOR, 2005) e DuPree e Winder (2000) 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. 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.

Entretanto, na atualidade, certas ONGs vêm desenvolvendo tais atividades cada vez com mais complexidade, se configurando como verdadeiros empreendimentos produtivos, semelhantes a iniciativas empresariais. 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.

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).

Célia Cruz 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, SACHS, 2001)

Autores como Tude (2007), Cruz (2006), Araújo (2002), Salamon (2004) e Ashoka e Mckinsey (2006), criticam as atividades de geração de recursos desenvolvidas por ONGs que não possuem vínculo com a sua missão. 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).

Tal preocupação 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, muitas vezes, 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 por tais autores sobre as atividades de geração de recursos, se constata que estas são defendidas como estratégia alternativa de financiamento de ONGs na maior parte dos poucos estudos acadêmicos encontrados sobre a temática.

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 Estravis (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 própria Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (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 deve 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 da 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 podem ter sobre ela.

### **3 Sustentabilidade de ONGs: Construção de um Quadro de Análise para esta Pesquisa**

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 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”.

Entretanto, se a finalidade de uma ONG não é gerar recursos financeiros, mas sim realizar transformações sociopolíticas, 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;).

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 consequência dos efeitos gerados pelo modelo hegemônico de desenvolvimento vigente desde a Revolução Industrial. 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, a qual leva em consideração outros aspectos indispensáveis à vida humana e fundamenta-se na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos. 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.

Assim como o conceito de “desenvolvimento sustentável”, o de “sustentabilidade” em ONGs supera a visão unicamente financeira, para uma visão multidimensional ligada a diversos aspectos não financeiros; e uma visão holística, compreendendo os diversos aspectos da sustentabilidade como interdependentes e interconectados.

Neste trabalho, adota-se o conceito de sustentabilidade de ONG desenvolvido por Tude (2007, p. 113): 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.”

Segundo o conceito desenvolvido pelo autor a partir da revisão de uma extensa literatura, as diferentes dimensões da sustentabilidade de ONGs são: econômica, sociopolítica, ambiental, ético-gerencial e técnica. Vale ressaltar, no entanto, que o autor aponta que outras dimensões podem ser consideradas e que este não é um modelo acabado.

A **dimensão econômica** é entendida como a disposição de recursos financeiros - oriundos de ações mercantis e não mercantis - e de produtos e serviços doados (não monetários), capazes de suprir as necessidades materiais da organização e de suas atividades.

A **dimensão sociopolítica** se refere: à capacidade da ONG difundir a sua missão e valores, ou seja, a sua habilidade 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, 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 respeitam a legislação, enfim, que não possuem uma gestão ética, 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. 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.

Diferentes ações executadas por ONGs, inclusive Empreendimentos de Geração de Recursos (EGR), 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 um empreendimento de geração de recursos de uma ONG baiana causa na sustentabilidade dessa organização.

**Quadro 1 - Quadro de análise dos efeitos dos EGRs na sustentabilidade de ONGs**

Dimensões	Crítérios	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
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)
Dimensão Ético Gerencial	Compromisso e respeito com o público interno	Não utilização de materiais e insumos prejudiciais ao meio ambiente no EGR
		Preferência de uso de energia renovável no EGR
		Disponibilização de equipamentos de segurança
	Compromisso e respeito com o público externo	Preocupações com limpeza e segurança do estabelecimento
		Respeito à legislação trabalhista e previdenciária das pessoas que trabalham no EGR
Dimensão Técnica	Qualificação dos funcionários e colaboradores	Política clara de remuneração, benefícios e carreira das pessoas que trabalham no EGR (Plano de Cargos e Salários)
		Respeito ao Código de Defesa do Consumidor
		Excelência no atendimento desempenhado pelo EGR
	Participação dos funcionários na gestão da ONG	Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços prestados pelo EGR
		Apoio ao desenvolvimento de fornecedores do EGR
Congruência das atividades meio com as atividades sociopolíticas	Relações respeitadas com a concorrência do EGR	
	Gerenciamento dos efeitos do EGR na comunidade que está inserido	
	Titulação acadêmica das pessoas envolvidas no EGR	
Congruência das atividades meio com as atividades sociopolíticas	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	
Congruência das atividades meio com as atividades sociopolíticas	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	
	Vínculos entre as equipes do EGR e da área fim da organização	
Congruência das atividades meio com as atividades sociopolíticas	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

#### 4 Apresentação do Caso:

##### 4.1 Liceu de Artes e Ofícios da Bahia e Liceu Móveis e Madeiras (LMM):

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; possui como missão “educar jovens para a vida, pelo trabalho e pela arte”. Com a finalidade de concretizar sua missão, 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. 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.

Fundado em 1872, o Liceu exercia um importante papel no cenário sociopolítico baiano, quando, em 1968, foi abalado por um incêndio que destruiu praticamente toda a sua sede - o Paço do Saldanha, um palacete colonial do século XVIII - 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.

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. 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. 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, a Liceu Móveis e Madeiras (LMM) conseguiu gerar os recursos suficientes para financiar o Liceu, levando ao término a intervenção da Odebrecht.

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.

Ao longo dos anos, a fábrica de móveis ganhava cada vez mais autonomia, complexidade e dinâmica própria. Além de desenvolver as atividades “empresariais”, a fábrica também se responsabilizava pela manutenção de oficinas de carpintaria para os jovens atendidos pela organização. Outros empreendimentos de geração de recursos no formato do LMM foram criados pelo Liceu.

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 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. A partir do surgimento do CEARTE, a fábrica de móveis e as demais áreas negociais do Liceu perderam definitivamente seu caráter de oficina de aprendizes, assumindo plenamente seu caráter empresarial de geração de recursos para o financiamento das ações da organização.

## 4.2 Análise dos efeitos da LMM na sustentabilidade do Liceu

Nesta parte, se trará mais informações sobre o LMM e se realizará uma análise dos seus efeitos nas diferentes dimensões da sustentabilidade do Liceu - na sociopolítica, na econômica, na técnica, na ambiental e na ético-gerencial. Para tanto, se utilizará como referência o quadro analítico apresentado na parte anterior.

### *Dimensão Sociopolítica*

Atualmente, o LMM não possui nenhuma relação direta com as atividades sociopolíticas desenvolvidas pelo Liceu. Indiretamente, a única relação que se estabelece entre estes é que o LMM auxilia no financiamento das atividades fim. Contudo, não se pode estabelecer uma relação causal entre recursos repassados pelas áreas negociais 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. Tais produtos oferecidos pelo Liceu também não possuem 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. Ultimamente, grandes varejistas baianas, como a Aprovedora e a Romelsa, têm comprado móveis da linha residencial do LMM. Além disso, o Liceu possui uma loja que vende móveis diretamente para o consumidor final.

No geral, o tipo de relação predominante entre o 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. O gestor dessa unidade negocial avalia que poucos são os clientes os quais, realmente, se mobilizam para a missão da organização.

As principais matérias-primas utilizadas pelo LMM são chapas de aço, vernizes e madeira, adquiridas junto a fornecedores localizados, principalmente, no sul do País. 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, devido a problemas financeiros, a fábrica mantém somente 55 funcionários, mas já chegou a empregar cerca de 300. 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.

A finalidade das peças de comunicação do LMM 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. Os beneficiários do Liceu tampouco possuem relação com as unidades negociais.

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. 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 sociopolítica diminuía. 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 do LMM na dimensão econômica da sustentabilidade do Liceu, verifica-se, em seu critério mercantil, que desde fevereiro de 2007 a fábrica não possui receitas e vem apresentando prejuízos mensais para a instituição. Diante da crise financeira instalada no LMM, ao invés de contribuir financeiramente, essa unidade passou a disputar recursos com as áreas fim da organização.

Em 1999, as áreas negociais financiavam 90% dos gastos das áreas responsáveis pelas atividades sociopolíticas. No entanto, desde esse ano, os repasses internos realizados pelas áreas negociais vêm diminuindo sua importância relativa: nos últimos dois anos, as unidades negociais contribuíram, em média, com 36% do total de recursos utilizados pela área fim da organização.

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.

Sob o critério não mercantil, mas monetário, verifica-se que, no seu início, o LMM recebeu elevadas somas de recursos financeiros oriundos de parceiros, principalmente da Odebrecht. Entretanto, desde 1996, esse empreendimento não recebe recursos financeiros por meios não mercantis. Não se constata a existência de nenhuma doação de bens e serviços ao LMM.

#### *Dimensão Ambiental*

Apesar do reconhecimento, por parte do gerente do LMM, da importância em se minimizar os efeitos ambientais da fábrica, observa-se a inexistência de ações nesse sentido.

O LMM nunca proporcionou capacitações ou campanhas que incentivassem seus funcionários, clientes e fornecedores a serem ambientalmente corretos. Também, verifica-se que esse empreendimento não recicla os seus resíduos, não dá preferência pelo uso de energias renováveis e nem possui preocupações com o consumo racional de recursos ambientais. A única medida ambiental formal existente na unidade comercial é a utilização de madeira certificada para a produção dos seus móveis.

Entretanto, o gerente afirma 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 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 seu empreendimento 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 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. 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.

O gerente da unidade negocial do Liceu afirma que, no relacionamento com os seus clientes, procura-se respeitá-los e atendê-los com excelência. Segundo ele, 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 produtos comercializados. Caso o problema não seja resolvido, o gerente afirma que a troca de mercadoria é realizada.

Os concorrentes do Liceu são fábricas de móveis. Observa-se uma relação conflituosa entre o Liceu e os concorrentes de suas unidades negociais. O gerente do LMM explica que os seus concorrentes acreditam ser desleal a organização possuir vantagens como isenção tributária e a prerrogativa de ser dispensada de licitações.

#### *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. 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 ONGs ou conhecimento específico sobre estas. Não há, também, uma preocupação formal em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários de seus empreendimentos.

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. Esses conflitos entre lógicas, acabam por fragmentar o Liceu, fazendo com que as diferentes áreas pouco colaborem e dialoguem entre si. 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, desfilou-se da ABONG para se filiar ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

## 5 Considerações Finais:

A partir da pesquisa realizada, verificou-se que considerar EGRs como responsáveis pela sustentabilidade de uma ONG é um engano, ainda que a compreensão sobre sustentabilidade contemple somente a dimensão econômica. A partir do estudo de caso realizado, 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.

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.

Além disso, a partir do caso estudado, verificou-se que a organização quando possuía atividades mercantis como principal fonte de renda, minimizou sua articulação junto aos demais atores do Estado, mercado e sociedade civil, provocando um “encapsulamento” organizacional e, assim, minimizando sua legitimidade e sua capacidade de representação e mobilização sociopolítica.

Percebeu-se, também no caso estudado 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. Isso se evidencia, por exemplo, pela justificativa dada pela ONG por não possuir uma política ambiental mais robusta: a dificuldade de conciliar os cuidados ambientais com a questão econômica. A ausência de preocupações ambientais mais amplas faz com que o EGR estudado afete negativamente a dimensão ambiental da sustentabilidade da ONG, podendo, inclusive, causar efeitos negativos em outras dimensões da sustentabilidade organizacional.

Quanto à dimensão sociopolítica, constatou-se, que, em busca de uma melhor performance no mercado, o EGR estudado minimizou os efeitos positivos que produzia na dimensão sociopolítica da sustentabilidade. Como resultado deste processo, 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.

Não que se condene essa estratégia alternativa de financiamento de ONGs, mas o que se quer ressaltar é o risco de sua prática. Tais empreendimentos 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

## Referências:

ABONG. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG 2002**. São Paulo, 2002. 288 p.

\_\_\_\_\_. **Cartilha marco legal**. Disponível em: <[http://www.abong.org.br/novosite/busca\\_result.asp?cdm=2302&caderno1=Especiais](http://www.abong.org.br/novosite/busca_result.asp?cdm=2302&caderno1=Especiais)>. Acesso em: 10 jan. 2006.

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](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.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006. 101 p.
- 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.
- BLACKMAN, Rachel. **Captação de recursos: ROOT 6**. Teddington, Reino Unido: Tearfund, 2004. 76 p.
- 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.
- 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.=55&mode=pdf](http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.=55&mode=pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2007.
- CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003. 158 p.
- 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.
- 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.
- 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.
- LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. 239 f. Tese (Doutorado) - Antropologia Social, Museu Nacional e UFRJ, RJ, 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
- LAVALLE, Adrián Gurza; HOUTZAGER, Peter P.; CASTELLO, Graziela. Representação Política e Organizações Cívicas: 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.
- MAGALHÃES, Osia Alexandrina Vasconcelos et al. (Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005.

- 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.
- MENDONÇA, Patrícia; ARAÚJO, Edilson 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.
- PRATA, Livia. **Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor.** Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 11 jan. 2006.
- 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.
- ROESCH, Silvia. 26, 2002, Salvador. **Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração.** Salvador: ANPAD, 2002. 15 p. CD-ROM.
- 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](http://www.gife.org.br/print/artigos_print.php?codigo=6154)>. Acesso em: 18 mar. 2004.
- 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. 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 ... FENAPAE,** 2001. p. 273-278.
- SILVA, Adelmo Ferreira da. **Organizações questionadoras do terceiro setor: discutindo sua autonomia institucional.** 2004. 97 f. Dissertação (Mestrado) - 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.
- TREVISOL, Joviles Vitério. 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.