Quem são as Organizações da Sociedade Civil Brasileira Parceiras do Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB

Helena Cristina Teixeira Rondon – Mestre em Gestão Pública
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE/UFPE e Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social - IF
helenarondon@yahoo.com.br

Rezilda Rodrigues Oliveira – Doutora em Ciência Política
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE/UFPE
rezildarodrigues@yahoo.com.br

Resumo
Delineou-se o perfil institucional e sócio-político de um conjunto de oito OSCs parceiras do Programa de Mobilização de Recursos (PMR), promovido pela Oxfam GB no Brasil. Foram investigadas as conexões entre as organizações parceiras, o PMR e a Oxfam. Adotou-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso, de natureza qualitativa, com referência cruzada dos dados coletados em pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Discutiu-se questões tais como: terceiro setor, ONGs e o campo político de atuação no qual estão inseridas, principalmente às que são parceiras do PMR. Os perfis institucionais levantados apontaram para as diferenças estruturais e culturais existentes entre as OSCs, sendo a diversidade entre elas um ponto forte. Esboçou-se um cenário otimista, favorável à formulação de um projeto político comum e à consolidação de uma base social de apoio local para as OSCs. O PMR, em alguns casos, provocou mudanças intensas nessas organizações, transformando-lhes a visão, quebrando preconceitos e rompendo barreiras com relação ao tema mobilização de recursos. Ajudou a conceituar, clarear e concretizar a questão da sustentabilidade tão falada e ainda subjetiva para as OSCs.

1. Introdução

Este artigo apresenta os resultados de um estudo feito acerca do perfil institucional e sócio-político de um conjunto de oito OSCs parceiras do Programa de Mobilização de Recursos (PMR) promovido pela Oxfam Grã-Bretanha (GB). Também se focalizou a visão que têm essas organizações acerca do PMR. Foram investigadas as conexões entre as organizações parceiras, o PMR e a Oxfam.

O PMR integra uma das iniciativas de cooperação internacional da Oxfam GB no Brasil, cuja linha temática e programática de parceria está associada à mobilização de recursos, ao desenvolvimento institucional e à sustentabilidade dessas organizações. Uma linha histórica foi delineada, dando-se destaque ao trabalho que a Oxfam desenvolve no Brasil, pautado pela preocupação com: (a) o conhecimento das causas e conseqüências dos problemas sociais; (b) o engajamento de todos no apoio das causas e missões das OSCs; e (c) a mobilização de recursos no nível local. Entre outros aspectos, o PMR realiza ações voltadas para fortalecer a capacidade de *lobby, advocacy* e a sustentação política e financeira das OSCs.

Pela concepção da Oxfam, que reúne temas aparentemente diferentes, as OSCs têm em comum a necessidade de fortalecimento e enraizamento social, de modo a poder efetuar pressão sobre organismos multilaterais e governos. Acredita-se que ações vigorosas de *lobby e advocacy* por parte das OSCs podem resultar em impacto positivo nas políticas. Assim, tendo tal perspectiva como pano de fundo, o investimento nessas áreas constitui um dos focos

importantes de Oxfam no combate à pobreza e na promoção de direitos cidadãos (OXFAM, 2000).

Em sua realização, o trabalho requereu a adoção de uma estratégia de pesquisa de estudo de caso, utilizando-se abordagem qualitativa com referência cruzada dos dados coletados em pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

O interesse pelo tema surgiu em função de se compreender que, apesar de as OSCs do País terem demonstrado capacidade de promover e defender direitos (*advocacy*), de combater a pobreza e de apontar alternativas de inserção econômica e social, grande parte delas, contudo, apresenta sérias deficiências de gestão organizacional. Poucas dispõem de estratégia própria e definida de sustentabilidade institucional.

Como resultado do estudo, delineou-se os perfis institucionais das organizações parceiras do PMR, os quais apontam para as diferenças estruturais e culturais existentes entre elas, tendo-se constatado que se trata de um grupo cuja diversidade é o ponto forte, constituindo-se um elemento enriquecedor e responsável pelo elevado grau de troca de experiências, em meio a um cenário favorável à formulação de um projeto político comum, sobretudo em termos da consolidação de uma base social de apoio local. Neste sentido, os trabalhos de Armani (2005; 2003; 2001) foram utilizados, por contribuir para a análise do perfil institucional e sócio-político das organizações parceiras do PMR. A visão que as OSCs tinham sobre o PMR também recebeu aportes de seus estudos sobre sustentabilidade. Viu-se, então, que o PMR, em alguns casos, provocou mudanças intensas nas organizações parceiras, transformando-lhes a visão, quebrando preconceitos e rompendo barreiras com relação ao tema mobilização de recursos. Ajudou a conceituar, clarear e concretizar a questão da sustentabilidade tão falada e ainda subjetiva para as OSCs.

2. Referencial

2.1 Organizações da Sociedade Civil – contexto em que atuam

Nesta parte do trabalho, discutem-se questões tais como: terceiro setor, ONGs e o campo político de atuação em que elas atuam, sobretudo àquelas que são parceiras do PMR, patrocinado pela Oxfam GB. Como marco de referência se pode dizer que o termo Organização não governamental (ONG) foi assumido por entidades que surgiram a partir dos anos 60 e 70, no período do regime militar. Contudo, elas não eram reconhecidas por esse nome, mas por centros de educação popular, de promoção social ou de assessoria e apoio (PAZ, 2005).

Já a expressão “terceiro setor”, surgida a partir dos anos 90, reflete algo multifacetado e polarizado ora entre aquilo que tanto é visto “como uma criação espontânea do social – um conjunto de iniciativas efetivamente dedicadas a prestar solidariedade e minorar os efeitos da exclusão social em áreas de que o Estado se ausenta ou comparece de maneira precária”, ora pelo que se delineia quando ele serve como “receptáculo da transferência de responsabilidades estatais, um instrumento direcionado para substituir ou refrear o Estado” (NOGUEIRA, 2003, p. 199). Nesse campo de atuação encontram-se fundações e associações beneficentes, assistenciais, culturais, científicas, educacionais, esportivas, recreativas e religiosas, bem como àquelas representativas de categorias profissionais e de institutos empresariais.

Como se pode perceber, a análise do contexto remete às muitas especificidades das chamadas ONGs e do próprio terceiro setor, cujos interesses múltiplos, portanto, resultam de propósitos que vão desde iniciativas de caráter voluntário e de defesa de valores universais,

com ênfase no fortalecimento da sociedade civil, até àquelas entidades dedicadas à execução de atividades inerentes ao Estado, de forma complementar à ação governamental.

Algumas delas, inclusive, têm suas identidades associadas ao pensamento neoliberal, segundo considerações feitas por Paz (2005). Neste sentido, a ABONG (2005, p. 18), julga que "é importante afirmar a identidade própria de cada grupo e o campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar suas diferenças e os pontos em que convergem".

Por essa razão, como é reconhecido por Diniz, não há definição consensual do termo ONG, seja na literatura ou no meio social, "pois até mesmo a expressão – organização não governamental – soa de forma negativa e demasiadamente ampla: toda organização que não pertence, tampouco depende do Estado" (DINIZ, 2000, p. 44). Para a ABONG (2005), a sigla ONG corresponde à organização não-governamental – admitindo muitas interpretações sendo que a definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal. As filiadas do campo político da ABONG têm um caráter de contestação que é uma marca de suas trajetórias, como se vê a seguir.

2.2 Delineando o campo político da atuação das ONGs

Historicamente, como já referido, o termo ONG está relacionado ao universo de organizações que apoiavam organizações populares e tinham objetivos de promover a cidadania, defender direitos e lutar pela democracia política e social, muitas vezes tendo o Estado como organização política quase que antagônica. Muitas delas chegaram, inclusive, a desempenhar papel significativo na organização, mobilização e formação de inumeráveis movimentos sociais, rurais e urbanos, bem como de lideranças sociais, operários, trabalhadores rurais, oposições sindicais e populares, contribuindo com a rearticulação da sociedade brasileira, para além da ação da Igreja progressista e dos partidos políticos (PAZ, 2005).

Com isso, começou a ganhar corpo a idéia de criar uma associação de ONGs, que expressasse a iniciativa de um grupo identificado com essa proposta, dando origem à Associação Brasileira de Organizações Não Governamental (ABONG), em 1991, com a participação de 108 organizações. Valores éticos-políticos comuns, compromissos com a democracia e articulação com os movimentos populares caracterizavam o grupo de ONGs associado à ABONG, o qual, mesmo atuando em diversas áreas, com diversos temas e públicos, compartilhavam de um projeto político comum.

As ONGs do universo ABONG apresentam, segundo Paz (2005), o seguinte contorno político-institucional: importância estratégica e crescente na construção de projetos políticos mais amplos da sociedade, interferindo parcialmente em questões sociopolíticas nacionais e até internacionais; atuação no campo do fortalecimento da democracia e da construção da cidadania centrada em práticas educativas, formativas e informativas, orientadas, portanto, para a construção e reprodução de valores ético-político; executando ações coletivas e estratégicas articuladas entre seus agentes e os segmentos sociais organizados ou mesmo os setores do Estado, mas com forte estrutura e acúmulo de relações políticas e temáticas centradas em agentes individuais.

A principal questão a ser resgatada no debate de uma identidade afirmativa das ONGs, então, é o sentido, a direção política de sua atuação, ou seja, suas fronteiras e campo de ação, e, conseqüentemente, o que as leva a escolhas e alianças políticas no mundo da sociedade civil. Essa discussão deve ter capilaridade para dentro de cada ONG e para a sociedade em geral (PAZ, 2005). Como já mencionado, as filiadas do campo político da ABONG têm um caráter de contestação que é uma marca de suas trajetórias, não só nacionalmente, mas no plano internacional, considerando que esse papel se aplica ao enfrentamento do processo mundial de exclusão, de desigualdades e injustiças.

Por isso, a ABONG considera que manter a autonomia de seus posicionamentos críticos e no desenvolvimento de seus projetos é um princípio fundamental (ABONG, 2005). Neste sentido, para mobilizar recursos financeiros da sociedade, ou em seu sentido mais estreito: conseguir novas formas de financiar a organização deve-se levar em conta a interface que tem a autonomia com o poder, escolher prioridades e áreas de trabalho, como é assinalado por Iorio (2004).

No campo da Teoria da Mobilização de Recursos, a delimitação passa pela compreensão de que isto implica o desenvolvimento de condições materiais, psicossociais e políticas que são necessárias para a constituição de ações coletivas (PRADO, 2002). Pelo que foi visto, essa Teoria requer que se realize duas aproximações em face do tema: àquela que se apóia no modelo político-interativo e a que remete ao modelo de natureza mais gerencial. O primeiro sugere analisar o fenômeno das ONGs de acordo com os fatores sócio-políticos que as leva a atuar como grupos de interesse, cuja coesão interna deriva da defesa de um conjunto de valores em torno dos quais advém a força que os mobiliza e os faz avançar em direção aos seus objetivos. Já o segundo sugere considerar como a dinâmica das oportunidades e motivações políticas afeta as ONGs, faz com que tomem iniciativas, busquem obter e gerenciar recursos para solucionar determinados problemas sociais.

Canel (2004) aponta que ambos os enfoques requerem integração para que se possa analisar e entender os novos movimentos sociais e os desafios que têm pela frente na atualidade. Um deles, certamente é o da sustentabilidade, que, entre outros aspectos tem a ver com o financiamento das operações das ONGs, assim como os demais subsistemas envolvidos com a organização: a tecnologia, os relacionamentos, a qualidade dos serviços, os recursos naturais, sem falar, principalmente, do resultado social (MARINO; KISIL, 2007).

Em termos das OSCs brasileiras, cabe lembrar que o processo político de luta pela consolidação da democracia por elas vivenciado está associado ao apoio historicamente recebido das ONGs/agências internacionais, voltado para o financiamento de suas atividades. O que efetivamente começou a mudar a partir do final da década de 1980, quando começa a ocorrer uma verdadeira explosão das ONGs e um redirecionamento no foco de suas atividades (COUTINHO, 2007). Igualmente, Diniz e Mattos (2003) apontam mudanças no macro-ambiente dessas organizações, que era claramente estável e com fontes de financiamento abundantes, em paralelo com a pouca exigência de eficácia e impacto nos resultados.

Nos anos seguintes, embora a cooperação internacional continue sendo referência da análise, vê-se que, com a crise do *Welfare State*, além das crises do meio ambiente e do socialismo real, já na década de 90, o Estado emerge como o grande financiador dessas organizações, como reconhece Horochovski (2003). Para o autor,

> o Estado passa a enxergar as ONGs como parceiras no atendimento de carências que não pode suprir sozinho em sua busca por equilíbrio fiscal e diminuição de gastos. Neste contexto, as ONGs legitimam-se. Vencer neste campo passa a ser uma marca distintiva, um capital social importante na sociedade e para a captação de recursos (HOROCHOVSKI, 2003, p. 116).

Em função disso, os fundos públicos surgem como opção preferencial de acesso às fontes de recursos disponíveis, justificando-se pelo fato de serem eles um direito pela natureza pública dessas organizações, conquanto deva ser necessariamente acompanhado de publicidade, transparência e mecanismos de controle social, tanto do Estado como da sociedade civil.

É interessante assinalar que o acesso aos fundos públicos no Brasil pode ocorrer de forma direta ou indireta, sendo que o ordenamento jurídico brasileiro prevê alguns instrumentos legais de repasse de recursos públicos para organizações sem fins lucrativos de forma direta, como subvenções sociais, convênios e termo de parceria. Existem também outros mecanismos que possibilitam o acesso a recursos públicos de forma indireta: imunidades e isenções tributárias, bem como incentivos fiscais para doações. O principal

instrumento jurídico existente atualmente para o repasse de recursos públicos, para a execução de ações de interesse público por organizações sem fins lucrativos, são os convênios, criados para regular o repasse de recursos entre as várias esferas da administração pública. Ele foi ampliado para que as organizações privadas sem fins lucrativos firmassem convênios com os órgãos públicos (PAZ, 2005).

Hoje a tendência que se observa, quanto ao tema das ONG, bem como o das demais entidades que integram o terceiro setor, é a busca de auto-sustentabilidade, ao par com o entendimento de que a diversidade de fontes de recursos é bem recomendada para a conquista e preservação da autonomia dessas organizações. Para Armani (2003, p. 2),

> a sustentabilidade vai sempre combinar, na melhor das hipóteses, uma capacidade para obter receitas "próprias" de forma regular (contribuição de sócios e de "rede de amigos", prestação de serviços de forma remunerada, venda de produtos, etc.), com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais.

Com relação ao enfoque do PMR, na próxima seção aborda-se o tema da cooperação internacional, de modo a se estabelecer uma ligação com as organizações parceiras brasileiras, beneficiadas por essa linha programática da Oxfam.

2.3 Histórico da cooperação internacional

Com o golpe militar, em 1964, ganhou bastante relevância política o apoio dado pelas agências não-governamentais de cooperação internacional às entidades da sociedade civil e aos movimentos sociais brasileiros. Como já enfatizado anteriormente, o fator dominante da agenda teve estreita relação com a democratização. Segundo Roque (1999), uma parte significativa dos recursos da cooperação internacional não-governamental foi orientada para apoiar as organizações alinhadas a esse projeto político, praticamente sendo a única fonte de sustentação a se viabilizar.

Já no fim dos anos 80, o desenvolvimento foi incluído nas agendas, influenciadas pelos novos conteúdos incorporados ao conceito trazidos pela crítica ambiental e feminista. Desde então, os temas prioritários da cooperação internacional no País são liderados pelo desenvolvimento sustentável rural, seguidos pela questão de gênero e ou saúde reprodutiva.

O fato é que a cooperação não-governamental no Brasil, dos primórdios até os dias de hoje, mesmo quando já se verifica maior diversificação das fontes de financiamento do setor não-governamental, sempre teve ênfase na dimensão internacionalista (COUTINHO, 2007). Com isso, ONGs e agências não-governamentais européias engendraram relações que formaram um *know-how*, distinguindo-as de entidades de outros setores da sociedade civil. Tamanho vínculo criado entre ambas fez com que as ONGs brasileiras fossem confrontadas com a questão do pertencimento a uma rede de solidariedade internacional, de tal sorte que elas desenvolveram uma capacidade única para responder às questões postas pelo processo de globalização, principalmente as que dizem respeito à formação de uma esfera pública internacional (ROQUE, 1999).

Isto permanece com a inserção do desenvolvimento sustentável nesse campo de atuação. Na verdade, foi aumentado o leque de alternativas de luta das ONGs, cujas agendas se ampliaram também com os esforços direcionados para a superação de diferenças causadas pelo crescente aumento da desigualdade social. Assim, são muitas as habilidades que elas precisam deter para integrarem à esfera pública não-estatal e participarem com sucesso da formulação e de implementação das políticas sociais, em cuja arena ocorre a disputa de idéias, o conflito de interesses, a complementaridade e a parceria entre agentes tão diversos quanto movimentos sociais, ONGs, setor privado, organizações religiosas e instâncias governamentais.

Neste sentido é que se enquadra a cooperação não-governamental por estar atuando justamente nas diferentes interseções possíveis nesse processo, com as suas contradições, limites e possibilidades (ROQUE, 1999). Não menos importante para a compreensão do papel das OSCs vem a ser o impacto que elas sofreram com a crise financeira internacional vivida em fins dos anos 80, a qual provocou alguns realinhamentos e baixas nos financiamentos concedidos às ONGs latino-americanas, a partir da prioridade dada às populações dos países do Leste Europeu, assim como à ajuda humanitária conferida à África (DINIZ, 2000).

Assim, a emergência dessas mudanças, que muito afetou a sobrevivência de tais organizações, sem dúvida, levou a que se discutisse os rumos do desenvolvimento institucional das ONGs, visto que, como tendência importante detectada em várias agências internacionais, adveio a concentração de recursos em um número menor de parceiros e de temáticas, acompanhada de uma maior regionalização das atividades. Supostamente, as mudanças ocorridas visaram o alcance de melhores condições no acompanhamento dos projetos, por parte dessas agências, embora isto não tenha sido seguido por um esforço amplo de coordenação coletiva. O que certamente acarretou descontinuidades e afetou projetos que consumiram anos de recursos não apenas financeiros, justificando-se a preocupação da ABONG em construir um novo pacto de cooperação, pelo qual se atualizariam as relações políticas constituídas ao longo das últimas décadas (ROQUE, 1999).

Como parceira da ABONG, a posição da Oxfam é relevante pela orientação dada para que se diversifique fontes de recursos e busque-se decisivamente a autonomia política das ONGs. Considera-se, desta forma, que a menor dependência dos recursos da cooperação internacional não-governamental pode criar condições para uma renovação radical das relações entre agências e organizações brasileiras. O papel da Oxfam, como agência internacional, é delineado a seguir.

2.4 O papel da Oxfam

Formada por um grupo de organizações não-governamentais independentes e de objetivos muito assemelhados, a Oxfam International foi fundada em 1995, na Inglaterra. O nome Oxfam tem como origem o Oxford Committee for Famine Relief, fundado na Grã-Bretanha em 1942, quando se realizou inúmeras campanhas públicas promovidas por cidadãos daquele país, à época da Segunda Guerra Mundial. Hoje, a Oxfam International é uma confederação internacional de 13 organizações não-governamentais que trabalham juntas com mais de três mil parceiros em 100 países, dedicados a encontrar soluções para a pobreza, o “sofrimento” e a injustiça, em escala mundial. A atuação desse conjunto de organizações concentra-se no trabalho com comunidades, aliados e organizações parceiras em projetos de desenvolvimento de longo prazo, trabalho de ajuda emergencial, pesquisa e campanhas por um mundo mais justo.

O enfoque da Oxfam baseia-se no exercício efetivo de cinco direitos fundamentais das pessoas que vivem em condições de pobreza: vida sustentável, acesso aos serviços sociais básicos, vida e segurança, ter voz e ser ouvido e ter uma identidade. Os gastos anuais com os programas giram em torno de US$ 518 milhões de dólares, e envolvem 3.250 organizações parceiras em 100 países (OXFAM, 2005).

No Brasil, encontram-se três das 13 organizações que integram a Oxfam International: Oxfam Grã-Bretanha; Intermón Oxfam, da Espanha; e Oxfam Novib, da Holanda. Dentre elas, a Oxfam GB é uma organização independente, filiada à Oxfam International, que opera em parceria com outras organizações também para combater a pobreza em diferentes lugares do mundo. Está presente em mais de 70 países, fornecendo recursos e apoio a cerca de 2.500 projetos voltados para o desenvolvimento e para a ajuda humanitária. No País, onde atua desde 1968, sua presença maior se dá nas regiões Norte e Nordeste, a partir do seu escritório

no Recife, desenvolvendo cerca de seis programas de trabalho, em colaboração com quase 50 instituições parceiras: Meios de Vida Sustentáveis, Urbano, Populações Tradicionais, Humanitário, *Advocacy/Accountability* e Mobilização de Recursos. Além deles, outros temas igualmente deve ser mencionados, mesmo que não se apresentem na forma de programas: educação, emprego, comércio, HIV/AIDS, propriedade intelectual, violência, gênero e diversidade. O Programa de Mobilização de Recursos (PMR), em particular, será objeto de análise na seção de discussão dos resultados do estudo, cuja metodologia é apresentada a seguir.

3. Metodologia

O trabalho tem caráter qualitativo, tendo-se adotado a estratégia do estudo de caso por permitir a abordagem completa de informações, sistemáticas e detalhadas a respeito de um tema de interesse, com o exame, com certa profundidade, de pessoas individualmente, comunidades, acontecimentos, períodos de tempo, programas ou organizações (ROCHE, 2002; YIN, 1989). Também se focalizou a visão que têm essas organizações acerca do PMR. Foram investigadas as conexões entre as organizações parceiras, o PMR e a Oxfam.

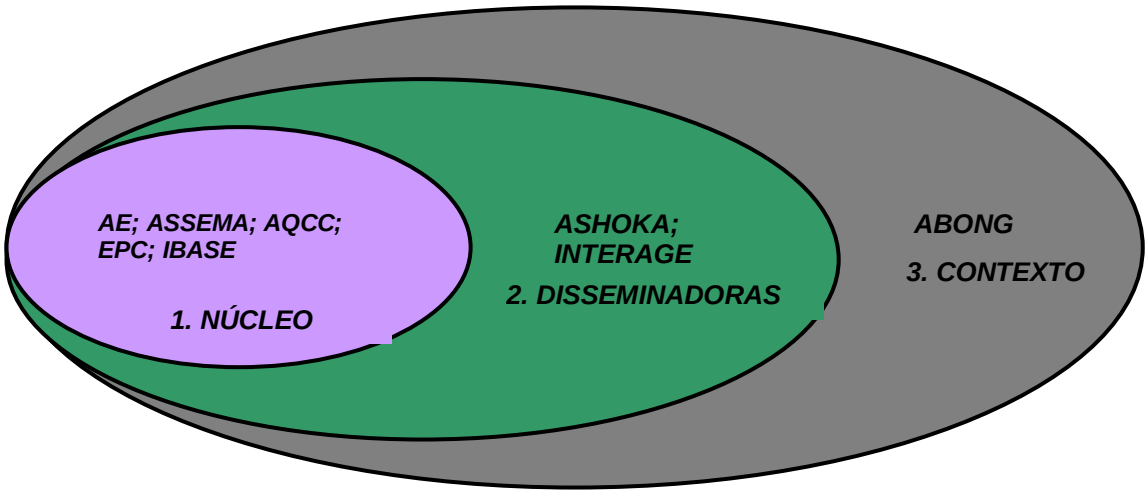
Dados primários e secundários foram coletados, começando-se pela pesquisa bibliográfica e documental. Esta última foi realizada nos arquivos da Oxfam, buscando-se registros e documentos tais como relatórios anuais, relatórios de monitoramento, textos e artigos sobre as experiências do PMR. Inclusive, como resultado foi gerado um documento intitulado Perfil Institucional das Organizações Parceiras do PMR, em resposta a um questionário que lhes foi enviado pela própria Oxfam, cujos dados foram aproveitados durante a pesquisa (OXFAM, 2006).

As beneficiárias do PMR foram selecionadas seguindo o desenho feito pela Oxfam, que atende a oito entidades, ou seja, cinco organizações do núcleo central do programa, participando do projeto "Mobilizando pessoas e recursos", a saber: AE – Ação Educativa, Assessoria, Pesquisa e Informação, Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão – ASSEMA, Associação Quilombola Conceição das Crioulas – AQCC, Escola Pernambucana de Circo – Gran Circo Arraial – EPC e Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE; duas OSCs parceiras que disseminam experiências e conhecimento sobre mobilização de recursos e participam do projeto "Disseminando práticas e experiências de mobilização de recursos", a saber ASHOKA e Aliança INTERAGE; e uma OSC que contextualiza o conteúdo do PMR, a saber: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, conforme demonstrado na figura 1(3).

Junto aos representantes dessas oito OSCs foi aplicado um roteiro de perguntas para cada entidade responder, sem identificação, sendo que a maioria das organizações contava com dois representantes participantes de uma oficina realizada por ocasião do VI Encontro do PMR, promovida pela Oxfam no Recife, em outubro de 2006, sobre o tema capital social. Isto em muito facilitou a acessibilidade às OSCs pesquisadas. Também foram feitas leituras dos dados debate ocorrido nessa oficina, focalizando as falas dos participantes (gravadas e transcritas). Não menos importantes foram algumas entrevistas dadas pela coordenadora do PMR, incluindo os dados por ela coletados (cedidos à pesquisa) nas visitas de monitoramento do PMR às organizações parceiras. Os dados foram cruzados, validados pelos entrevistados e interpretados, após a escolha dos elementos a serem discutidos, tomando como base o documento de referência Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade – DRS, gentilmente autorizado para uso por Armani (2005), também presente à oficina em que se reuniram as OSCs beneficiadas pelo PMR. Outros trabalhos de Armani (2003; 2001) também foram utilizados, por contribuir para a análise da visão do PMR pelas organizações parceiras, tendo-

se recorridos ao autor para se interpretar alguns elementos que dão suporte ao entendimento do perfil institucional e sócio-político de cada uma delas.

Figura 1(3) – Composição do Programa de Mobilização de Recursos



Fonte: Jatobá (2004)

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Algumas palavras sobre o PMR

De acordo com o foco deste estudo, cabe referir que esta se trata de uma temática ainda bastante nova para as agências de cooperação e o mundo das ONGs de uma forma geral: a mobilização de recursos com vistas à construção de base social de apoio local. Ou seja, à capacidade de buscar e educar a sociedade brasileira para conjuntamente realizar a complexa missão de participar da promoção da justiça social, do desenvolvimento sustentável e do combate à pobreza.

Pelo que foi pesquisado, os antecedentes do PMR remontam a uma iniciativa piloto de captação de recursos por mala direta, como forma de a Oxfam dar apoio à FASE-Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. Em 1995, o apoio foi dado à formação da Rede Brasil, a publicação do cadastro de agências internacionais não-governamentais de desenvolvimento que atuam no Brasil, e pesquisa desenvolvida com a rede de Bancos do Guia de Lobby. Nos anos seguintes, outras iniciativas foram realizadas sempre auxiliando OSCs brasileiras para que se capacitassem em ações de captação de recursos. O ano de 1999 demarca o lançamento propriamente dito do PMR, com a identificação de oportunidades para as entidades filiadas à ABONG, e outras atuante em seu campo ético-político, que vieram a se tornar suas parceiras: Ação Educativa-AE, AQCC, ASSEMA, Casa de Passagem, Centro Josué de Castro-CJC, EPC e IBASE (OXFAM, 2006).

O processo de elaboração do PMR nasceu e continua centrado no propósito de as OSCs brasileiras contarem com uma base social de apoio, por meio da transparência de suas ações, uso amplo da comunicação e obtenção de resultados dos impactos decorrentes do cumprimento de sua missão institucional. Desde o início, a estratégia dirigida às OSCs voltou-se para a aquisição do domínio da dimensão sócio-política, como a que foi aqui analisada, a partir da diversificação das fontes de financiamento e da captação de maior volume de recursos de fontes não tradicionais; da promoção de iniciativas de produção,

sistematização e difusão de informações sobre o tema, em articulação com atores-chave da sociedade civil (OXFAM, 2001). Da mesma forma, o PMR também buscou a articulação de um grupo de agências e organismos de cooperação nacional e internacional com sede ou escritórios de representação no Recife, focando o desenvolvimento de pesquisas sobre fontes e métodos alternativos e estimulando iniciativas de articulação intersetorial orientadas para a mobilização de apoio financeiro e social (OXFAM, 2001).

Os temas relevantes e a visibilidade das campanhas para o combate da pobreza e para a promoção de direitos são aspectos que conferem à Oxfam capacidade e legitimidade para intervenção nesta área de fortalecimento institucional. Portanto, neste contexto, que envolve pressão sobre os direitos humanos e de agravamento da pobreza, a capacidade das OSC's de se fazer escutar e de realizar ações efetivas de *lobby e advocacy* é um ponto crucial para mudanças que se fazem necessárias (OXFAM, 2001)

Por essa razão, a Oxfam começou a criar instrumentos para que se consolidasse entre as OSCs brasileiras e os demais segmentos intersetoriais, o conceito de mobilização de recursos, que vai além da simples captação de recursos (OXFAM, 2003). Muito teve que ser feito, incluindo estratégias de apoio técnico e financeiro, capacitação, auto-avaliação intra e entre parceiros, junto com o aprofundamento das relações estabelecidas entre a Oxfam e seus beneficiários. Um avanço notado foi basicamente centrado na busca de disseminação do conhecimento adquirido, na perspectiva de alargar a aprendizagem social e organizacional (OXFAM, 2006; 2004). Fóruns, encontros e oficinas serviram como mecanismos de aperfeiçoamento do PMR ao longo desse período.

4.2 Perfil institucional e sócio-político das organizações parceiras do PMR

A análise do perfil das organizações parceiras do PMR evidencia as diferenças estruturais e culturais das mesmas, tendo-se constatado que se trata de um grupo cuja diversidade é o ponto forte, sendo este considerada um elemento enriquecedor e responsável pelo elevado grau de troca de experiências.

Quando consultado sobre as dificuldades que surgiram ou podem surgir por conta da diversidade de perfil institucional nos momentos de tomada de decisão coletiva, o grupo estudado não considera essa variedade um elemento desagregador, enxergam algumas dificuldades, mas acreditam que as mesmas podem e devem ser tratadas com respeito, favorecendo o diálogo e a convergência de interesses de todas. Foi reconhecido também que a diversidade de perfis compromete o tempo da tomada de decisões e causa impactos positivos e negativos conforme citado a seguir no quadro 1(4).

O estudo indica um cenário favorável para a construção de um projeto político comum das organizações que fazem parte do PMR. Elas comungam valores e práticas que demonstram seu comprometimento com o processo de democratização da sociedade brasileira e defesa de direitos, conforme divulga a ABONG e também vai ao encontro do objetivo estratégico de mudança da Oxfam – sobretudo o direito a ser escutado – já salientado neste trabalho. De modo geral, a pesquisa evidenciou que existem muitos pontos e desejos em comum no perfil, no discurso e na prática das organizações parceiras do PMR, quando o assunto é sustentabilidade. Todas elas comungam do desafio de educar o público para as causas da pobreza; engajá-lo no apoio à missão e ação social das organizações e mobilizar recursos da sociedade local para tanto construindo assim uma base de apoio local.

Quadro 1(4) - Falas dos representantes das organizações parceiras do PMR

	TRECHOS SELECIONADOS
FALAS DURANTE	*"Sim, os perfis são diversos, as ações são diversas, os interesses são diversos. Ainda assim é um grupo que se pauta por convergir interesses, por encontrar*

A OFICINA/ROTEIRO APLICADO	*pontos de intersecção, apoiando-se assim no outro e fortalecendo sua identidade".* *"Existe debate e muito respeito pela diversidade do grupo. A troca de opiniões é constante".* *"A diferença entre o perfil das organizações é o grande gancho para o PMR ser um sucesso".* *"Sim, o perfil do grupo do PMR é muito diversificado, isso faz com que as decisões aconteçam mais lentamente, com mais burocracia (..)".* *"(...) Sim, o perfil causa impacto. Organizações com sortes, objetivos, estratégias tão diferentes juntas exige mais articulação, negociação e investimento. Traz mais riqueza de possibilidade".* *"(...) A diferença de perfil das organizações do PMR causa impacto na tomada de decisões, em virtude de uma maior dificuldade de achar pontos em comum para ações coletivas e também pela dificuldade de contemplar diferentes necessidades e objetivos institucionais".*

Fonte: elaboração própria

Tendo em vista os fatores identificados nesta análise de perfil, foi possível perceber uma mudança de postura com relação ao tema da mobilização de recursos dentro das organizações parceiras, após entrada no PMR, mudanças estas que variam de acordo com a idade, o tamanho e a cultura institucional. Os Quadros 2(4), 3(4) e 4(4) ilustram o perfil das organizações, permitindo uma visualização mais abrangente das diferenças e semelhanças entre as organizações parceiras do PMR.

Quadro 2(4) - Missão das organizações parceiras do PMR

ONG	MISSÃO
AQCC	Promover o desenvolvimento de Conceição das Crioulas, fortalecendo a organização política, a identidade étnica e cultural e a luta pela causa quilombola.
AE	Constituir e efetivar os direitos educativos e da juventude, tendo em vista a promoção da justiça social, o fortalecimento da democracia participativa e o desenvolvimento sustentável no Brasil.
IBASE	Construir a democracia, combater desigualdades e estimular a participação cidadã.
EPC	Promover a inclusão de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco social através das artes, especificamente o circo, fortalecendo a identidade cultural, o vínculo social e os valores da cidadania.
ASSEMA	A construção coletiva, pelos trabalhadores rurais e quebradeiras de coco babaçu do Médio Mearim, de ações sustentáveis de utilização dos recursos naturais na busca da qualidade de vida no campo, tendo como base a produção familiar, relações justas de gênero e o respeito às etnias e à diversidade cultural.
INTERAGE	Criar condições para o fortalecimento institucional do tecido social do Nordeste, visando ao desenvolvimento de políticas e ações sociais sustentáveis na Região.
ASHOKA	Contribuir para criar um setor social empreendedor, eficiente e globalmente integrado.
ABONG	Não sistematizada (consultar a Carta de princípios ABONG – (http://www2.abong.org.br/final/cartadeprincipios.php)

Fonte: elaboração própria

Quadro 3(4) - Visão das organizações parceiras do PMR

ONG	VISÃO
AQCC	Trabalhar a identidade quilombola de Conceição das Crioulas. Garantir a posse e a utilização ambientalmente sustentável da terra. Acessar tecnologias necessárias ao desenvolvimento das potencialidades da comunidade. Ampliar a participação política de crianças, jovens, adultos e idosos interna e externamente, contribuindo e interagindo com os outros povos.
AE	Não sistematizada

IBASE	Construção de um mundo radicalmente democrático, mais justo e com oportunidades para todos e todas, com base na participação e no respeito e valorização da diversidade.
EPC	Ser uma instituição com estrutura gestora sedimentada, com sede própria, que possibilite uma sustentabilidade, tornando-se uma referência de pedagogia alternativa de circo social na formação e inclusão de indivíduos, principalmente crianças, adolescentes e jovens, para contribuir significativamente na melhoria da qualidade de vida da comunidade, através da interação com as escolas formais e entidades sociais na formação política e social na perspectiva de reabastecer a comunidade com novos agentes sociais, fortalecendo sua presença na definição de políticas públicas da cidade.
ASSEMA	Promover o desenvolvimento sustentável, para viabilizar a autonomia das famílias assentadas.
INTERAGE	Admite-se que o impacto da ação dos empreendedores sociais é capaz de gerar transformação social e, assim, inspirar cada componente da sociedade a ser um agente de mudança.
ASHOKA	Todo mundo pode mudar o mundo.
ABONG	Não sistematizada (Consultar Carta de princípios ABONG) - http://www2.abong.org.br/final/cartadeprincipios.php

Fonte: elaboração própria

Quadro 4(4) - Público-alvo das organizações parceiras do PMR

ONG	PÚBLICO-ALVO
AQCC	Organizações da sociedade civil, principalmente local; poderes públicos municipal, estadual e federal; sociedade brasileira, principalmente salgueirense; cooperação internacional e fundações nacionais e internacionais; empresas locais, regionais e nacionais
AE	Educadores, professores, grupos juvenis, arte-educadores e agentes culturais
IBASE	Lideranças, grupos e entidades de cidadania ativa; movimentos sociais populares, formadores de opinião nos meios de comunicação de massa; ONGs; organizações comunitárias; agricultores familiares e trabalhadores sem-terra; escolas, estudantes e professores da rede pública de ensino fundamental e médio; rádios comunitárias e experiências em comunicação alternativa; parlamentares e assessores; gestores de políticas públicas
EPC	Crianças, adolescentes e jovens
ASSEMA	Famílias de trabalhadores rurais e mulheres quebradeiras de coco babaçu
INTERAGE	Organizações da Sociedade Civil de todo o Brasil
ASHOKA	Empreendedores sociais
ABONG	Organizações da sociedade civil e movimentos populares

Fonte: elaboração própria

Esses quadros ilustrativos das missões, visões e públicos das organizações parceiras do PMR corroboram a diversidade desse grupo. Mais uma vez, é importante dizer que se destaca a riqueza destas diferenças culturais e organizacionais como um elemento que fortalece a união deste grupo de organizações parceiras, pois deixa de lado uma possível concorrência, que poderia surgir entre si, caso atuassem no mesmo tema ou atendessem ao mesmo segmento da sociedade.

4.3 PMR: A visão das organizações parceiras

O estudo indica um cenário muito favorável e otimista para o PMR. As contribuições, ganhos, crescimento e amadurecimento das organizações parceiras do Programa com relação ao desenvolvimento e fortalecimento institucional são de um grau muito elevado. Percebem-

se mudanças muito importantes, que estão construindo o processo de sustentabilidade das mesmas. O discurso dos participantes sugere que muitas dessas mudanças e avanços podem ser atribuídas ao PMR.

Também há a percepção de que o caminho da sustentabilidade é árduo e ainda há muito a ser construído e ajustado. Surgiram ocasionalmente na pesquisa algumas contradições entre o que está escrito no papel, muitas vezes validado pelo grupo, e o que é a prática habitual de determinadas ações. Embora o entendimento geral pressuponha que o PMR é a mola indutora das mudanças, ainda há percepções equivocadas e alguns desejos com relação à atuação e intervenção da Oxfam, através do Programa, no processo de sustentabilidade das organizações parceiras.

Neste contexto, os resultados da pesquisa, em relação ao perfil institucional e alguns elementos sócio-políticos levantados, com base em Armani (2005; 2003; 2001), permitem apontar a necessidade de investimentos em uma base de conhecimento que explicite melhor como é que se consegue obter apoio da base social e legitimidade, bem como transparência e credibilidade (*accountability*), que são temas estreitamente ligados à rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e o Estado, preservando sua autonomia e capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social. Com efeito, embora o entendimento seja de que os processos internos e externos das organizações são transparentes, percebe-se nas falas dos participantes um desejo crescente de mais transparência, conforme visto no Quadro 5(4).

Quadro 5(4) - Falas dos representantes das organizações parceiras do PMR

	TRECHOS SELECIONADOS
FALAS DURANTE A OFICINA/ROTEIRO APLICADO	*"Não é transparente em todos os níveis. Podia ser melhor, mas não tenho certeza que se pretenda uma gestão totalmente aberta".* *"Temos tentado ser o mais transparente possível, tanto internamente quanto externamente, mas ainda tem sido um processo de construção coletiva".* *"A gestão é transparente. As reflexões e idéias são compartilhadas com os diversos níveis e nos diversos países. Pessoas com experiência nos temas são sempre consultadas e ouvidas. Mas isso não significa que não poderia ser melhor".* *"Considero a gestão de minha organização transparente. Contudo, quando falamos em transparência, podemos sempre aprimorar".* *"Para mim é claro, mas talvez precise ser para os outros. Para mim é claro, pois estou diretamente ligado a isso".* *"Sim e não. Muitas vezes os critérios de distribuição são um pouco confusos. No momento isto está sendo pensado".* *"Não compreendo plenamente. Há muitas fontes de recurso e o orçamento é desmembrado a partir delas, logo somente a coordenação geral e a administração financeira dominam a manipulação disso".*

Fonte: elaboração própria

Em verdade, eles mostram que os critérios de transparência e comunicação estão fortemente relacionados quando se trata das organizações parceiras, considerando que os participantes da pesquisa associam transparência à comunicação em suas falas de diversas formas, denotando que, para ser mais transparente, eles reconhecem ser preciso usar melhor a comunicação. Assim, existe muita preocupação em melhorar a transparência dos processos internos e externos. Independente da forma mais ou menos estruturada de distribuição e alocação dos recursos financeiros nos projetos da organização é consenso que o processo de divulgação para os níveis hierárquicos mais baixos é confuso e pouco claro, necessitando ser mais participativo e simplificado.

Vale dizer que, não obstante a comunicação ser considerada muito importante, a maioria das organizações parceiras não desenvolveu uma política estruturada de comunicação. Parecem existir diferentes níveis de investimento em ações de comunicação. De um modo geral, a pesquisa evidenciou que as organizações ampliaram e qualificaram sua visibilidade institucional individualmente e enquanto ONG pertencentes ao campo ABONG, que hoje consegue se posicionar mais rapidamente com relação às questões sociais e políticas relevantes. Porém, ainda há muito a ser feito com relação ao uso da comunicação. Diante deste contexto os participantes afirmaram como operam e as preocupações de suas organizações visando alcançar esse patamar, conforme ilustrado no Quadro 6(4).

Quadro 6(4) - Falas dos representantes das organizações parceiras do PMR

	TRECHOS SELECIONADOS
FALAS DURANTE A OFICINA/ROTEIRO APLICADO	*"A comunicação flui plenamente graças à política implantada a partir de 2005. Instrumentos: quadros de aviso, grupos virtuais, e-mails, telefone, reuniões, boletins eletrônicos".* *"A comunicação é ainda deficiente. É preciso encontrar um melhor formato para que ela possa fluir".* *"A comunicação interna ainda é muito precária. Utiliza-se internet, e-grupo, quadro de avisos/recados, jornal mural".* *"Instrumentos: e-mail, boletim interno, reuniões mensais ou quinzenais".* *Obs: é um grande desafio, pois há várias iniciativas acontecendo ao mesmo tempo. Estes instrumentos sozinhos não garantem uma boa comunicação".* *"Desenvolvimento de uma política institucional de comunicação e a conseqüente melhoria das ações de comunicação e dos instrumentos por ela utilizados (site, boletins e demais peças de comunicação/divulgação)".* *"Maior preocupação com o aumento da visibilidade institucional".*
RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO PELA OXFAM	*"Os resultados positivos da AQCC fizeram com que opressores sentissem o seu poder cada vez mais ameaçado desencadeando aí toda ira contra a AQCC e suas representações" (OXFAM, 2006).* *"Dificuldade de intervir nas imagens e no texto das reportagens da mídia local e regional quando das reportagens realizadas e veiculadas sobre os trabalhos da ASSEMA" (OXFAM, 2006)* *"Ampliação da visibilidade institucional, proporcionando um reconhecimento local e nacional como referência na área da arte-educação e circo social" (OXFAM, 2006)* *"Desenvolvimento de planejamento de comunicação para PMR" (OXFAM, 2006).*

Fonte: elaboração própria

Assim, apesar de o discurso dos participantes revelar que houve um aumento significativo na visibilidade das organizações, percebe-se que isso pouco tem a ver com campanhas de comunicação estruturadas e planejadas, conforme mostra a tabela, visto que a maioria das organizações não tem a sua comunicação estruturada. Na tabela 1(4), pode-se verificar que o crescimento da quantidade de campanhas de comunicação estruturadas ainda está longe de ser linear ou constante.

Tabela 1(4) – Quantidade de campanhas de comunicação realizadas

	2002	2003	2004	2005	2006
AE	0	0	1	1	2
AQCC	1	2	2	2	2
ASSEMA	0	0	0	1	0
EPC	0	0	2	4	6
INTERAGE	0	0	0	2	2

Fonte: Questionário – PMR – Oxfam no Brasil /2006

É importante ressaltar que a análise aqui realizada considerou dados relativos aos últimos cinco anos correspondentes ao período 2002-2006. Das organizações parceiras, apenas a EPC tem conseguido divulgar suas ações de forma sistemática.

Também há a percepção de que a qualidade dos instrumentos de *accountability* e demonstração de resultados da organização são fundamentais para a mobilização de recursos e credibilidade de cada uma, aspecto que Armani (2005; 2001) destaca como um dos indicadores de sustentabilidade. A principal força de comunicação entre o grupo de organizações parceiras ainda é a Oxfam. Existe por parte da mesma uma tentativa constante de fomentar a comunicação entre o grupo para gerar mais colaboração e cooperação entre as partes. As boas práticas são divulgadas pela Oxfam e para a Oxfam. Quando algo dá certo ou errado eles informam à Oxfam e esta é que passa para o grupo. Não existe o compromisso e a prática de dividir experiências de forma sistemática. A Oxfam precisa lembrar às organizações a todo o momento que isso é importante. Isto sinaliza a necessidade de um instrumento facilitador desta comunicação, que faça com que essa troca aconteça sistematicamente e em tempo real em que a ação e/ou a atividade está acontecendo.

Um outro aspecto relevante, quanto ao fortalecimento sócio-político, é constituído pelos conteúdos da missão institucional das organizações parceiras, fortemente alinhados com anseios e demandas da sociedade civil. Pelo que consta no Quadro 2(4), como visto na seção anterior, de modo geral, a definição da missão dessas organizações foi construída e elaborada coletivamente de forma participativa. Armani (2005) considera o alcance da missão um indicador de desenvolvimento institucional interno. Para o autor, os graus de compartilhamento da identidade e de estratégia de intervenção institucional são muito importantes para a sustentabilidade de uma organização.

Neste sentido, parecem existir diferentes níveis de participação na elaboração da missão, segundo a fala dos participantes conforme trechos selecionados constantes do Quadro 7(4).

Quadro 7(4) - Fala dos representantes das organizações parceiras do PMR

	TRECHOS SELECIONADOS
FALAS DURANTE A OFICINA/ROTEIRO APLICADO	*"(...) foram construídos em um amplo debate da comunidade e gestores da organização".* *"(...) nas assembléias gerais, com intensa participação das associadas".* *"Foi um processo compartilhado, na medida em que todos foram consultados e ouvidos".* *"Participei juntamente com um número de aproximadamente 30 pessoas da elaboração da missão, visão, crenças e valores assim como a divulgação destes itens".* *"Foram elaboradas coletivamente no processo de construção do Estatuto, Plano Trienal, Plano MR".*

Fonte: elaboração própria

5. Considerações Finais

Aqui se faz uma reflexão final sobre as questões abordadas neste artigo, começando-se por delinear dois grandes eixos gerados a partir dos resultados alcançados no trabalho.

O primeiro eixo salienta a complexidade que rege a atuação das OSCs analisadas, considerando-se que o olhar sobre os perfis institucionais de cada uma, denota o quanto elas realmente precisam estar comprometidas com sua base de apoio local, ao mesmo tempo em que têm que estar preparadas para se inserir efetivamente no ambiente mais amplo da esfera pública não-estatal, agir em uma era global, sendo esta a dimensão mais contemporânea de sua sustentabilidade.

De um lado, o estudo permitiu que se contemplasse a diversidade de formas de trabalho e práticas sociais embutidas nas missões e visões de cada OSC, podendo-se melhor entender quem são e como lutam para se legitimar perante seu público-alvo, agências governamentais e de cooperação internacional. Por terem sido observadas mais de perto, em um momento crucial de definição de seu próprio destino, acredita-se que o trabalho contribui para que revejam suas estratégias e como podem dar continuidade às suas ações, mantendo o compromisso para com o processo de transformação social. O que certamente integra o elenco de responsabilidades que devem assumir de modo sustentado.

O segundo eixo diz respeito ao PMR, cujas ações voltadas para o fortalecimento e desenvolvimento institucional das organizações parceiras giram em torno justamente da formação de bases sociais de apoio local, convergente com a aspiração de que encontrem soluções sustentáveis para manterem suas frentes de atuação, com ganhos e retornos materiais e simbólicos. O que implica, fundamentalmente, obter a adesão das pessoas às missões das OSCs, em prol de justiça e igualdade, tornando isto bem claro para todos, como é defendido pela Oxfam, por meio de propostas e ações concretas, conforme os resultados já alcançados pelo PMR. Temas como transparência e comunicação aparecem como formas instrumentais integrantes do reforço dado às OSCs, em nome de um pacto solidário que as impulsione rumo à sustentabilidade e à renovação de suas práticas.

Referências

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **Ação das ONGs no Brasil**: perguntas e respostas. São Paulo: ABONG, 2005.

ARMANI, D. DRS - Instrumento em Experimentação. Texto para discussão desenvolvido em 2005.

_____. **Sustentabilidade**: desafio democrático, 2003. Disponível in http://www.fonte.org.br/documentos/Sustentabilidade%20-%20desafio%20democr%C3%A1tico.pdf Acesso em 23 jul.2007.

_____. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e Sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CANEL, E. New Social Movement Theory and Resource Mobilization Theory: The Need for Integration. 2004. In KAUFMAN, M.; ALFONSO, H. D. (Ed.) **Community Power And Grassroots Democracy. The Transformation of Social Life.**

IDRC/Zed, 1997. Disponível in http://www.idrc.ca/en/ev-54446-201-1-DO_TOPIC.html. Acesso em 12 jul.2007.

COUTINHO, J. A. As ONGs e as políticas neoliberais. **ComCiência,** 2007, Disponível in http://www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=19&id=203 Acesso em 26 jul. 2007.

DINIZ, J. H. A. S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-Governamentais internacionais - ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional - original.** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica. **Integração,** Ano VI, n. 27, junho 2003. Disponível in http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/index.htm Acesso em 03 mai. 2004.
HOROCHOVSK, R. R. Associativismo civil e Estado: Um estudo sobre Organizações não governamentais (ONGs) e sua dependência de recursos públicos. **EmTese**, v. 1, n. 1, p. 109-127, agosto/dezembro, 2003. Disponível in http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_030605.pdf Acesso em 13 jul. 2007.
IORIO, C. **Mobilização de recursos:** Algumas idéias para o debate**.** Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, 2004. Disponível in http://www.abdl.org.br/article/view/198/1/155. Acesso em 30 jul. 2007.
JATOBÁ, J. **Mobilização de recursos locais - Algumas lições chaves.** Recife, 2004.
MARINO, E.; KISIL, R. Inovações no Planejamento da Sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil. **Revista Integração,** Ano X, n. 74, junho, 2007. Disponível in http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/index.htm Acesso em 13 jul. 2007.
NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais,** v. 18, n. 52, p. 185-202, junho 2003.
OXFAM BRASIL. **Questionário - Programa de Mobilização de Recursos**, 2006.
_____. **Relatório do III Encontro do Programa de Mobilização de Recursos**. Maio 2004.
_____. **Relatório do II Encontro do Programa de Mobilização de Recursos**. Abril 2003.
_____. **Avaliação do Programa de Mobilização de Recursos**. Oxfam GB/Brasil. 1999 a 2001. Sal da terra – Consultoria em Desenvolvimento Social SC Ltda. Lúcia Peixoto Calil. 2001.
_____. **Termo de ferência para avaliação, sistematização e reelaboração do Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB no Brasil**. 2000.
OXFAM GB. **Alcançando o máximo de impacto:** a estratégia da OXFAM para superar a pobreza. 2005.
PAZ, R. D. O. Organizações Não-Governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas à ABONG. **Cadernos Abong**. São Paulo: Abong, n. 33, jun. 2005.
PRADO, M. A. M. Da mobilidade social à constituição da identidade política: reflexões em torno dos aspectos psicossociais das ações coletivas. **Psicologia em Revista,** Belo Horizonte, v. 8, n. 11, p. 59-71, jun. 2002
ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs:** aprendendo a valorizar as mudanças. 2. ed. São Paulo: Cortez: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.
ROQUE, A. P. **Solidariedade e Cooperação internacional:** notas sobre o papel das agências não governamentais no Brasil. RITS, set. 1999. Disponível em http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmesant_set99.cfm. Acesso em 12 dez. 2006.
YIN, R. K. **Case Study Research:** Design and Methods. Sage Publications Inc., 1989.