

O Desafio da Sustentabilidade Conforme Percebido por Organizações Sociais: Um Estudo Exploratório

Francielle Molon da Silva

*Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS
franmolon@yahoo.com.br*

Rosinha Machado Carrion

*Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS
Coordenadora do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre o Terceiro Setor/PPGA/UFRGS
kahlo@terra.com.br*

Resumo

Concomitantemente ao crescimento do Terceiro Setor, observa-se o acirramento da disputa, entre as organizações sociais que o compõem, por recursos cada vez mais escassos e cujo acesso passa a ser balizado por critérios distintos, dos até então praticados. A pesquisa, cujas conclusões preliminares apresentamos aqui, foi realizada sob a forma de estudo de caso, em uma cooperativa que atua desde 1983, com educação popular, no Rio Grande do Sul, com o objetivo de investigar como ela está se ajustando a esse novo cenário. Ainda que se trate de pesquisa em andamento, já é possível observar que, embora ela continue a gozar de boa sustentação política, está sendo obrigada a repensar a missão; a investir na diversificação dos serviços prestados; a rever as parcerias tradicionalmente estabelecidas, bem como, a dedicar maior atenção à critérios técnicos na seleção dos membros de seu quadro funcional.

1 Introdução

As organizações do Terceiro Setor vêm ampliando sua presença e participação na área social, todavia sua sobrevivência está cada vez mais associada à capacidade de se demonstrarem auto-sustentáveis. (SANTOS, 2005). A antiga forma de gestão, que assegurava ao dirigente principal a manutenção do controle, independentemente, de sua competência profissional, passa a ser questionada. Também os financiadores demonstram-se mais atentos, e mais exigentes, quanto ao alcance dos projetos apoiados. Maximizar resultados, investir na qualidade dos produtos e processos, sem comprometer a transparência das ações, e a legitimidade perante o público externo, se instituem como novos critérios de acesso à recursos, tanto públicos, como privados. (MEREGE, 2001).

Falconer (1999) aponta como especificidades das organizações que compõem o Terceiro Setor, o fato da missão ter como propósito central a provisão de um bem ou serviço de interesse público, e não o lucro como que ocorre nas empresas; a ênfase em *valores* humanistas, os quais devem nortear a missão e servir de orientação para a atuação; a impossibilidade de avaliar ou mensurar resultados, independentemente de suas implicações sociais; o fato da motivação e do comprometimento dos colaboradores, voluntários ou não, serem norteados pela adesão à valores; processos decisórios, estruturas democráticas de poder, que assegurem a participação de todos, em igualdade de condições, a necessidade de dispor de múltiplas fontes de recurso, tais como: doações institucionais, doações individuais, recursos governamentais, empresariais, venda de bens ou serviços, verbas de organismos internacionais, etc, assim como de estabelecer parcerias estáveis.

Conforme Armani (2001), a sustentabilidade de uma organização social informa acerca de sua capacidade de ajustar-se à contextos cambiantes sem comprometer sua relevância social e sua credibilidade institucional. O que pode ser também entendido, como a

capacidade demonstrada para conjugar, simultaneamente, atributos das lógicas instrumental e substantiva.

Para tal essas organizações vêm sendo forçadas a adotar maior rigor orçamentário; a investir em técnicas de planejamento, monitoramento e avaliação das ações; a modificar seus procedimentos administrativos; a reduzir seu quadro de pessoal sem, no entanto, comprometer a motivação e a adesão de seus colaboradores, não raro trabalhadores voluntários, aos valores éticos e morais que asseguram a legitimidade da missão garantindo a credibilidade institucional

O desafio “instrumental” posto pela exigência de sustentabilidade pode, assim, ser entendido como a capacidade de conciliar exigências técnicas, econômico-financeiras, organizacionais e administrativas, específicas da gestão, com sólida inserção no cenário político, e o fortalecimento da base social institucional. Fatores estes, que tomados em conjunto garantem, segundo Armani (2001) a sustentabilidade política, social e econômica das organizações sociais.

A sustentabilidade de uma organização desta natureza colocando-se, assim, como variável dependente da capacidade demonstrada para assegurar seu desenvolvimento institucional. Processo este cuja dinâmica e qualidade podem ser avaliadas, a partir da análise de um conjunto de dimensões, atributos ou parâmetros, com destaque para: solidez da base social; legitimidade e relevância da missão; grau de autonomia político-financeira; credibilidade das ações; organização eficiente e gestão democrática do trabalho; corpo profissional ajustado aos atributos da função técnica; capacidade de gerar, sistematizar e socializar informações e conhecimentos; grau de influência na modelagem de processos sociais, e na formulação de políticas públicas; capacidade revelada para estabelecer parcerias e ações conjuntas (Armani, 2001).

É importante lembrar que a tradição de estudos acadêmicos sobre o Terceiro Setor remete, no Brasil, à segunda metade dos anos 1990. Ou seja, trata-se de uma área ainda muito nova do conhecimento, (FALCONER, 1999), qual vem sendo explorada por pesquisadores de diferentes disciplinas (Sociologia, Ciência Política, Administração, Economia, Serviço Social etc.), com focos (políticas públicas; cidadania, direitos humanos, desenvolvimento, novos movimentos sociais), abordagens e métodos distintos, do que tem resultado conclusões, igualmente, distintas.

O presente estudo, embasado no referencial teórico da gestão social e realizado sob a forma de estudo de caso, tem por objeto de estudo investigar como organizações do Terceiro Setor, efetivamente identificadas com causas sociais, estão respondendo ao desafio de promover sua sustentabilidade.

2 O que é Gestão Social

Um primeiro ponto a destacar, como apontado por Tachizawa (2004), é que gerir organizações, programas e projetos movidos com finalidade social, é muito distinto de administrar organizações, e atividades, que têm por finalidade o lucro. O que significa dizer que independentemente do fato de em ambas as situações ser exigida atenção à critérios técnicos e à observação de procedimentos de racionalidade, tratam-se de distintas realidades de gestão.

Para Carrion (2007), um dos principais atributos da gestão social é a ênfase atribuída ao participativo, o que exige que as diferentes fases do processo administrativo, desde o diagnóstico de situação, à implementação das ações sejam construídos como envolvimento efetivo do conjunto das partes interessadas. O que implica, não apenas na criação de estruturas para assegurar a expressão da vontade do coletivo, como na adoção de procedimentos capazes de assegurar a participação qualificada.

Aprofundando o debate, França Filho (2004) propõe que para se caracterizar a especificidade do que é a gestão social se atente: para a problemática da qual ela se ocupa e para as finalidades dos processos que realiza, enquanto fato organizacional.

Com relação ao primeiro ponto refere como específico à gestão social sua identificação a problemas da sociedade e, ao segundo, ao modo como dá conta das demandas e das necessidades do social. O que significa, segundo ele, que se pode pensá-la “também como modo de orientação para uma ação organizacional”.

Ela diz respeito, portanto, a uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Isto posto em função da finalidade mesmo da organização definindo o escopo da gestão. (FRANÇA FILHO, p.3, 2004).

Paralelamente, ele destaca especificidade da lógica que norteia o conjunto das ações e processos realizados, na perspectiva do modelo social de gestão, a saber: a substantiva, em detrimento da instrumental típica das organizações de negócios. De modo que de finalidade última, o econômico é reduzido, aqui, à condição de meio. A realização do humano, a valorização da intersubjetividade, o apreço à democracia, e a valores como justiça, solidariedade, e emancipação, assumidos, conscientemente, como finalidade última das práticas organizacionais.

Segundo Milani (2005), a gestão social entendida como “mediação transformadora”, que combina critérios sociais, ambientais, econômicos e políticos, “deve por a ética no centro das políticas de desenvolvimento *para o homem*” (grifo do autor), assim como

responder aos desafios das demandas de eficiência (lógica dos resultados) e de processos democráticos (organização das redes, processos de qualidade, participação e multiplicidade de atores) (MILANI, 2005, p.14).

Como se pode observar a gestão social contempla uma pluralidade de dimensões, as quais são mais ou menos enfatizadas, por diferentes pesquisadores dedicados ao estudo do tema.

Há, entretanto, um consenso, entre eles, quanto ao fato de tratar-se de um paradigma em construção, o qual decorre da necessidade de aportar racionalidade, sem comprometer o objetivo primeiro de atender às necessidades sociais, face o redesenho da arquitetura das relações entre as organizações públicas, privadas, e sociais, que se verifica a partir de meados dos anos 1990.

3 O Desafio da Sustentabilidade na Perspectiva dos Estudos do Terceiro Setor

O conceito de sustentabilidade refere um fenômeno multidimensional e complexo (SANTOS, 2005), que ganha força a partir da incorporação à agenda internacional da preocupação com o meio ambiente, e que remete ao desejo de construir uma sociedade mais justa, menos desigual e, portanto, sustentável (RUSCHEINSKY, 2004).

Concebida no âmbito do desafio ambiental a questão da sustentabilidade seria, rapidamente, incorporada ao discurso organizacional, dando origem a uma tradição de estudos, debates, ações e que têm sido acompanhados de grandes expectativas (ARMANI, 2001).

Assim, para Falconer (1999), a sustentabilidade de uma organização social corresponde a capacidade de articular com competência, e foco, recursos financeiros provenientes de diferentes fontes de financiamento, para a realização de seus objetivos.

Também Cruz & Estraviz (2000) acreditam ser a captação de recursos financeiros o principal desafio de sustentabilidade das organizações sociais. Enquanto Ramos (1989) agrega a necessidade de investir-se também em especialização e profissionalismo.

Santos (2005), por sua vez, propõe que o desafio de captar recursos, seja recolocado em termos de “mobilização”, de modo a chamar a atenção para outras dimensões como a financeira; a humana, a política, a social, e a cultural que considera, igualmente, relevantes, quando o tema é sustentabilidade.

Para Fowler (2000), uma organização que aspira a sustentabilidade, além de desenvolver suas capacidades internas, deve ser capaz de manter uma boa reputação; lidar com a incerteza; inovar; gerir impactos e recursos, bem como desenvolver processos de aprendizagem organizacional.

Teodósio (2001), por sua vez, aponta como principais desafios à sustentabilidade de organizações do terceiro setor, paralelamente à implantação de sistemas de gestão participativa, a necessidade de conciliar a realização de resultados, no curto prazo, com transformações sociais mais amplas, que demandam tempo, e implicam, não raro, no gerenciamento do conflito, entre os valores organizacionais próprios, e aqueles de organizações parceiras.

Já, Silva (2002) alerta ser apenas no longo prazo que é possível avaliar a sustentabilidade de uma organização social.

Agregando-se à tradição - já consolidada no campo dos estudos do terceiro setor - de dissociar os aspectos políticos, dos organizacionais propriamente ditos, ao tratar da questão da sustentabilidade das organizações sociais, Tenório (2002), identifica como principais desafios a sua sustentabilidade: a necessidade de migrar do micro para o macro, isto é, ainda que realize ações em microrregiões, contribuir com sua experiência para o desenvolvimento macro; migrar do privado para o público, deixando de atuar na clandestinidade para atuar de forma mais transparente; divulgar, publicamente, a missão e a causa que abraçam; passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado, para uma ação participante; encontrar soluções para as dificuldades de financiamento de suas ações, tendo-se em vista, que os recursos da cooperação internacional estão, hoje, mais direcionados para regiões do Norte do Brasil, assim como para países da África e do Leste europeu.

Segundo ele, para enfrentar esse conjunto de desafios, as organizações sociais necessitam, igualmente: agregar novos instrumentos de gestão e ampliar seus quadros de habilidades, conhecimentos, e atitudes; identificar claramente produtos; definir com objetividade áreas de atuação e seu público alvo; realizar parcerias para compartilhar ou segmentar mercados; implantar mecanismos mais eficazes de controle, que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; e ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando sistematicamente os resultados de suas ações.

Armani (2001), ainda que não rompa com a tradição dos estudos de sustentabilidade realizados por teóricos do Terceiro Setor, na medida em que limita o sentido do político, à análise da *advocacy* – isto é, do poder que a organização detém para influenciar processos sociais, e políticas públicas – amplia o debate ao propor que ele seja pensado a partir de dois corpus complementares e distintos, mas mutuamente dependentes: o sistêmico e o gerencial.

O primeiro deles, o sistêmico, que responde pela dimensão política da sustentabilidade informa sobre a credibilidade e a consistência da base social da organização, as quais aponta como sendo determinantes para a capacidade da organização impulsionar processos de mudança social duradouros, e enfrentar desafios do campo não-governamental como um todo, considerando os fatores legais, políticos, culturais e econômicos presentes, em suas potencialidades e limites, em um determinado contexto histórico-social (ARMANI, 2003).

Como indicadores para analisar a dimensão político-institucional propõe: (i) a extensão da base social, a legitimidade e a relevância da missão; (ii) a autonomia e a credibilidade (*stakeholder accountability*); (iii) seu poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*); e (iv) a capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas (ARMANI, 2001).

Já o segundo corpus, o gerencial, refere questões relativas à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais, tendo por indicadores: (i) a sustentabilidade econômico-financeira; (ii) a qualidade da organização do trabalho e a gestão democrática e eficiente; (iii) as competências técnicas e humanas do corpo funcional (iv) os atributos do sistema de planejamento, de monitoramento e avaliação das ações, destacando a importância da participação nestes processos e, finalmente, (v) a capacidade de produzir e sistematizar informações e conhecimentos.

No presente estudo apoiou-se nos dois corpus propostos por Armani (2001;2003) para construir as dimensões para a análise do modo como o desafio da sustentabilidade está sendo tratado por organizações do Terceiro Setor.

Tem-se, todavia, consciência das limitações de seu modelo, assim como nesse apresentado, no que se refere tanto ao sentido restrito atribuído ao político, como ao fato de não termos incluído em nosso modelo de análise a consideração das dimensões ambiental, e cultural, da sustentabilidade organizacional.

Foram, pois, as dimensões de análise adotadas, com base no referencial teórico oferecido pelo campo de estudos do Terceiro Setor: a técnica, a econômico-financeira, a social e a política.

Por dimensão técnica Santos (2005) entende o conjunto de:

saberes individuais, a criatividade e a capacidade de construção em grupo estão cada vez mais em destaque, a valorização do indivíduo e a importância que ele assume na estrutura e na dinâmica organizacional tornam-se questões de grande relevância para a análise de qualquer organização. (SANTOS, p.103, 2005).

Nascimento, Marinho e Santos (2001) agregam que a dimensão técnica de uma organização pode ser também analisada pelo modo como a organização é planejada, o que inclui os processos de legalização, de gestão de recursos financeiros, a elaboração e a implementação de planejamentos estratégicos, a transparência na gestão. Enfim, o modo como é tratada também a questão da participação (SANTOS, 2005).

Já a dimensão econômico-financeira, para Sachs (2002), está ligada ao desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, à segurança alimentar, à capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, ao nível de autonomia da pesquisa científica e tecnológica, assim como à inserção na economia internacional. O que abrange, segundo Rutherford (1997), diferentes tipos e estoques de capitais, tais como o ambiental e/ou natural, o humano e o social. Ou seja, não se limita aos ativos econômicos e financeiros.

A Sustentabilidade social, por sua vez, e com base nas abordagens de Rutherford (1997), Sachs (2002), Silva (2000), Ruscheinsky (2004) e do Documento da Ciência & Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável (2000), está relacionada com processos que conduzam a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a redução das desigualdades.

Ruscheinsky (2004) e Silva (2000) consideram que a sustentabilidade política é aquela que abrange todos os processos participativos e democráticos, envolvendo a criação de mecanismos que incrementem a participação da sociedade na tomada de decisões, reconhecendo e respeitando os direitos de todos, superando as práticas e políticas de exclusão e permitindo o desenvolvimento da cidadania ativa.

Percebe-se, portanto, que a sustentabilidade é um fenômeno multidimensional e que o fato de existirem diferentes dimensões não significa que possam ser analisadas de forma isoladas, pois as suas inter-relações são evidentes. Uma está atrelada a outra, não existe fronteiras ou limites, elas precisam ser pensadas em conjunto.

4 Metodologia

O presente artigo apresenta características de uma pesquisa de caráter exploratória, o qual segundo Gil (1994) envolve o levantamento do estado da arte, pela revisão bibliográfica e pelo estudo dos atores relacionados com o processo pesquisado, para que a vivência com o problema possa estimular e facilitar a compreensão do fato. Este tipo de pesquisa busca basicamente desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de novas abordagens *a posteriori*.

Em função do tema proposto à investigação bem como os objetivos do presente estudo, optou-se pela metodologia qualitativa para buscar uma melhor compreensão e informações para futura validação dos resultados obtidos. Segundo Chizzotti (1995, p.78) a pesquisa qualitativa “é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes, que se fundamentam em alguns pressupostos contrários ao modelo experimental”. Segundo a natureza este estudo, classifica-se como pesquisa aplicada, uma vez que uma de suas intenções é contribuir para a qualificação do processo de gestão de organizações não-governamentais. Segundo Silva e Menezes (2000, p.20) a pesquisa aplicada, além de envolver verdades e interesses localizados, “objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos”.

A estratégia de pesquisa adotada é a de Estudo de Caso o qual, segundo Gil (1994), trata-se do estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, tornando possível o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Para assegurar que a representatividade da organização onde seria realizado o estudo¹ – isto é, que seus atributos justificavam, eticamente, o tratamento privilegiado que o Estado concede às organizações do Terceiro Setor, definiu-se que ela deveria ser reconhecida como organização social, pela ABONG. Chegando-se, assim, a um total de três instituições atuantes em Porto Alegre, a cidade onde já havia se definido que seria realizada a pesquisa, por questões de viabilidade. Dentre as duas que se dispuseram a colaborar. Das quais selecionou-se, aleatoriamente, uma.

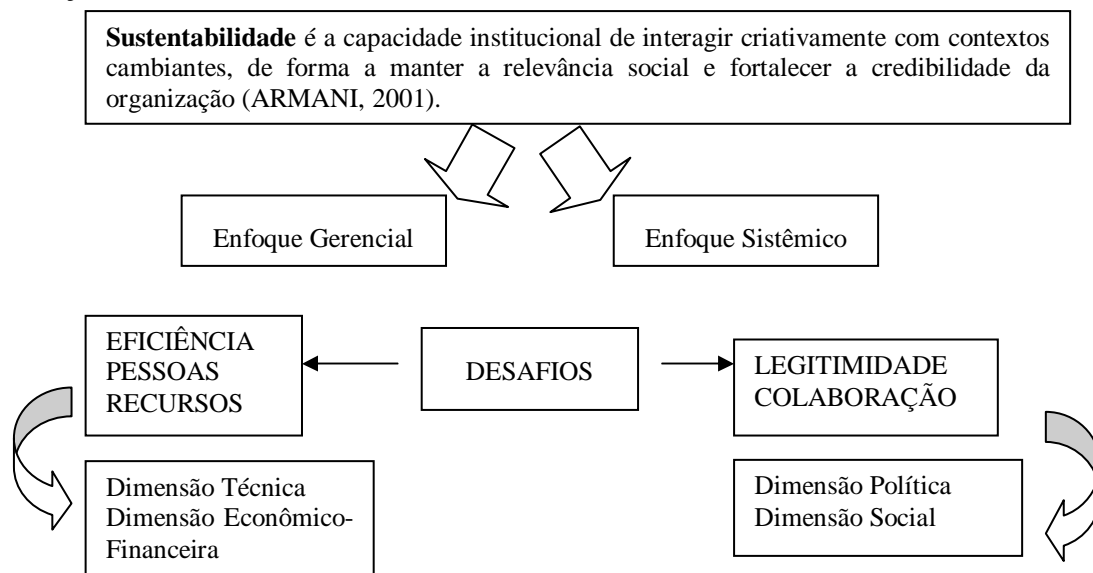
O estudo de caso aconteceu, portanto, em uma organização não-governamental de Porto Alegre, do Rio Grande do Sul, Brasil, que desde 1983 organiza trabalhadores urbanos e rurais, auxilia na qualificação das suas lutas e capacita lideranças e dirigentes. Seu objetivo é organizar uma sociedade civil ativa, que construa sua cidadania por meio de organizações autônomas e democráticas. Seu trabalho busca assegurar às classes populares o poder de governarem seu destino em um Estado democrático, com participação e controle popular. A sua prática busca qualidade de vida para o povo brasileiro, distribuição da renda e do poder e a construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

Para a realização da pesquisa foram realizadas, até o momento 15 entrevistas semi-estruturadas com os atores sociais envolvidos das organizações não-governamentais, como os diretores, coordenadores, colaboradores, voluntários e alguns beneficiários, a fim de melhor conhecer a percepção de cada indivíduo envolvido, direta ou indiretamente, com a organização, fornecendo diversos pontos de vista a respeito da sustentabilidade e fatores a ela relacionados. Os contatos com os participantes da pesquisa serão individuais, gravados com a licença dos participantes e posteriormente transcritos. Utilizou-se também da observação nos locais e da pesquisa em documentos, relatórios e meios de divulgação como outras fontes de evidências.

Os dados obtidos através da pesquisa foram estudados segundo a análise de conteúdo que para Bardin (p.160, 1991) é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Para fins de identificação dos entrevistados, utilizou-se a letra E seguida de um

número aleatório (E1, E13, por exemplo), não na seqüência das entrevistas para se manter o sigilo dos entrevistados.

Apresenta-se, a seguir, o modelo de análise construído a partir das leituras e apoiado em por Armani (2001;2003) e demais autores referidos, com a finalidade de melhor explorar a questão do desafio a sustentabilidade, sem esquecer, no entanto que o mesmo apresenta certas limitações também.



Em suma, portanto, será adotada a definição de Armani (2001) de sustentabilidade, tendo como principais enfoques de investigação o Gerencial e o Sistêmico, onde, o primeiro abrange os desafios quanto à eficiência, quadro de pessoal e sustentabilidade financeira, podendo ser assim, referentes às dimensões técnica e econômico-financeira, respectivamente. Já o segundo, compreende a legitimidade e a colaboração como sendo os desafios à sustentabilidade, tendo relação direta com as dimensões política e social. Assim, considera-se possível investigar de que forma a organização social em estudo está enfrentado o desafio da sustentabilidade, frente a algumas dimensões que a compõem.

5 Resultados e Análise dos Dados Encontrados

Quando, volta-se, portanto, ao modelo de análise proposto na metodologia, pode-se afirmar que o desafio da eficiência, pertence ao enfoque gerencial proposto por Armani (2001) e diz respeito ao desafio de mostrar capacidade e competência operacional, apontado por Teodósio (2001), é possível observar que o trabalho está organizado de forma a otimizar as demandas, embora algumas funções não sejam bem definidas. E, a gestão administrativa, no que diz respeito ao sistema de planejamento, monitoramento e avaliação das ações e projetos é realizado periodicamente e com a participação do máximo das pessoas envolvidas.

No quadro do desafio da eficiência, encontrou-se a questão da sobrevivência dos projetos, e, em relação a qual, pode-se dizer que os sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação, são pensados a partir de um plano trienal o qual estipulou que a organização atuaria em quatro “eixos”: do desenvolvimento local; parcerias e projetos (com duração específica, equipe transitória). “*É toda uma equipe volante, transitória e o projeto é muito amarrado (E5)*”; meios de comunicação e produção (produção de livros, jornais, site. Trabalha muito com mão-de-obra voluntária); e campanhas e mobilização (feitas esporadicamente).

As avaliações formais das parcerias e projetos são realizadas semestralmente, porém, periodicamente há reuniões de equipe para discutir as ações em processo e a serem

desenvolvidas.

Paralelamente observa-se a preocupação em organizar, através de atas e registros a memória da organização, como atesta o discurso a seguir: (...) *uma necessidade grande que a gente tinha era o registro das coisas que aconteciam. Então, a gente chegava no final, fazia uma avaliação boa e aí quando tu falava na assembléia, falava pras pessoas, ficava discurso, tu não tinha como provar, então, a gente comprou máquina fotográfica, comprou equipamentos para registrar, fizemos as atas de encontros. Então, nos preocupamos em suprir uma debilidade que era o registro.(E1)*”

Ainda no âmbito de discussão do enfoque gerencial de Armani (2001) é preciso considerar o quadro de pessoal, tendo em vista que a capacidade e competência dizem respeito aos colaboradores da organização, sendo esse enfoque e desafio diretamente relacionado à sustentabilidade técnica.

Dentro dessa dimensão, é importante considerar a capacitação profissional, a seleção das pessoas, número suficiente de integrantes e profissionalização dos envolvidos. Conforme aponta Santos (p.103, 2005), a dimensão técnica, “não podemos deixar de fazer referência às pessoas que a constituem (...), a valorização do indivíduo e a importância que ele assume na estrutura e na dinâmica organizacional tornam-se questões de grande relevância para a análise de qualquer organização”.

Então, quando investigado o quadro de pessoal, notou-se que a equipe integrante possui diversas formações, mas a formação acadêmica não é determinante, importa muito a militância política do indivíduo: “*formação acadêmica ela não é determinante (E15)*”. Existe a atuação em três funções básicas: coordenação política; educador popular e ações administrativas. “*(...) tu tem o político, o educador e o administrativo. E o papel de cada um tem mais a ver com a história dela, com o vínculo militante dela. Como o nosso trabalho é um trabalho de educação popular, o vínculo, a confiança com o segmento é o determinante, não a aptidão da pessoa (E11)*”.

A seleção das pessoas que são remuneradas pela organização, acontece de modo semelhante às empresas, pois se dá, em primeiro lugar pela descrição do perfil desejado para a vaga, e em seguida é feita a divulgação externa, para o recrutamento de currículos, a partir daí são realizadas entrevistas com os diretores e alguns membros da equipe, para então ser decidido quanto à contratação, ou não, da pessoa. Há dois tipos de seleção, o primeiro relacionado à equipe fixa de trabalho, que reforça a idéia anteriormente apresentada, conforme aponta um entrevistado “*ai tu faz um critério, tem mais ou menos o perfil do profissional que tu quer, tanto acadêmico, mas em geral a questão acadêmica é secundária.(E13)*” O outro modo de seleção, é para projetos específicos, onde há a contratação temporária “*(...) um projeto específico, por um tempo específico, com um contrato específico, tem um centro de custo específico. Essas pessoas, dependendo do tipo de projeto nem entram na dinâmica, na liturgia interna da equipe. Elas ficam num centro de processo separado (E10)*”.

Também se questionou quanto ao número suficiente de pessoas trabalhando, nessa questão houve um impasse, alguns consideram um número condizente com as atuais condições, como aponta o entrevistado: “*a gente até enxugou um pouco a equipe (...)Tinha uma parte do grupo que estava acomodada, que não buscava novos projetos, não fazia o trabalho legal, as coisas não andavam assim. Então, a gente tirou 5 pessoas da equipe eu to pra te dizer que a falta foi pequena. A gente reduziu o trabalho, deu um foco ao trabalho, o que é importante também (...) eu acho que hoje essa dinâmica ela é boa assim, a gente tem 8 pessoas permanentes e temos mais 12 pessoas eventuais de projetos (E1)*”. Porém, existem outros membros que apontam um número pequeno para as demandas que a organização recebe, mesmo tendo consciência de que há um limite financeiro para mais contratações apontam que o efetivo é insuficiente.

Ao questionar o tema da profissionalização e capacitação dos membros, nota-se que faltam recursos financeiros para formação profissional e especialização: “*já houve isso, mas agora por falta de recurso não há mais (E8)*”. Houve incentivos a cursos de línguas, “*ano passado inglês e esse ano espanhol.*” Porém, hoje há a alegação de que trabalhar nessa ONG já contribui para a aprendizagem da pessoa: “*como aqui é um centro de educação, tudo que a gente faz, que a gente aprende, o processo de aprendizagem é muito permanente (E12)*”.

Ainda ao abordar o enfoque gerencial de Armani (2001), é necessário considerar os desafios quanto à captação e mobilização dos recursos financeiros que, por sua vez, integram a dimensão econômico-financeira da sustentabilidade. Assim, há de se considerar que essa dimensão está ligada ao desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, a segurança alimentar, a capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, ao razoável nível de autonomia (SACHS, 2002).

Ao se investigar a captação e mobilização de recursos foi possível observar que a maior fonte de recursos ainda é proveniente da cooperação internacional, sendo que a maior parte das parcerias decorre do reconhecimento de legitimidade desta organização social, não se tratando de observar empenho em ir atrás. As agências buscam pela organização, como aponta o seguinte depoimento: “*Não é pelos teus belos olhos, é porque tem um padre, uma freira, um irmão, um conhecido que conhece o trabalho da organização, que conhece alguém lá de dentro e que faz esse vínculo, essa relação, daí, eles vêm e conhecem, eles já têm pré-definidos que querem atuar naquela região, naquele tema, né? Então, já tem uma decisão interna na instituição que se adequa ao que tu quer fazer, ao que tu faz ou a tua expertise e existe alguma relação pessoal, alguém indica e aquela relação pessoal se dá, porque eu conheço a fulana, que conhece o ciclano, que então, ela confia nele, eu confio nele também (E1)*”.

Existe um plano de sustentação de médio e longo prazo que é conhecido como o plano trienal, onde estão descritas as ações a serem realizadas. É importante destacar que foram feitos investimentos recentes com vistas à auto-sustentação, dentre as quais, uma produtora de vídeo e uma instituição de crédito. Como diz um entrevistado: “*A nossa estratégia de financiamento, na realidade ela está explícita no nosso plano que é tu não ficar dependente de nenhum segmento, né? A idéia é que a gente não fique dependente de nenhum, né? A idéia é que a gente mantenha sempre uma parte com a cooperação internacional, com 50%, e 25% com auto-sustentação e os outros 25% com projetos e parcerias. Então, é meio impossível que as três coisas dêem errada ao mesmo tempo. Então, não fica só com cooperação, porque se ela acabar, tu morre; não fica só com projeto de governo, porque tu fica atrelado ao governo e não fica só, achar que tu vai te auto-gerir (E1)*”.

E há ainda a busca por editais, uma questão delicada também, pois embora alguns depoimentos apontem que a organização social não desvirtua a sua essência em busca por dinheiro, existem outros membros que apontaram “*às vezes dá a sensação de que as pessoas só se preocupam com a busca por dinheiro. O importante é elaborar projetos para conseguir recursos, independente do que tenhamos que fazer (E5)*”.

Ao abordar os desafios de legitimidade, relevância da missão e fortalecimento de sua base social, interagindo o enfoque sistêmico de Armani (2001), pode-se relacioná-los à dimensão política da sustentabilidade, pois segundo Ruscheinsky (2004) e Silva (2000) a mesma abrange todos os processos participativos e democráticos, envolve a criação de mecanismos que incrementem a participação da sociedade na tomada de decisões, reconhecendo e respeitando os direitos de todos, superando as práticas e políticas de exclusão e permitindo o desenvolvimento da cidadania ativa.

Percebeu-se, assim, que em relação à missão, ela deve servir de orientação à atuação da organização (FALCONER, 1999); atender a interesses coletivos e a relação com os beneficiários deve ser efetiva, de forma que o trabalho da instituição atenda, realmente, às

demandas sociais dos grupos (RAMOS, 1989), nota-se, a partir de todas as técnicas de coleta de dados, que é uma questão central no debate à organização. Existem diversos discursos a respeito. Enquanto algumas pessoas acreditam que *“tem que mexer no DNA do CAMP”*, outros apontam que *“a essência do trabalho continua a mesma, o que precisa mudar são as estratégias de ação (E2)”*.

Essa discussão atinge também os atores sociais envolvidos com a organização uma vez que alguns movimentos podem ser desconsiderados caso venha a ser modificada a missão dessa organização e essa é uma preocupação presente nas falas dos *stakeholders* entrevistados, como, por exemplo *“nós sabemos que há uma preocupação em mudar a atuação do (nome da ONG), se isso acontecer teremos que procurar outra instituição que nos ajude na organização da gestão, da burocracia (E15)”*.

Esse fato pode ser prejudicial à atuação da organização, pois de acordo com Fowler (2000), as decisões sobre missão e valores organizacionais irão condicionar as estratégias adotadas que, por sua vez, determinarão o tipo de relação da organização com seus doadores. É relevante que a instituição seja capaz de gerir este relacionamento, resguardando sua autonomia. E, como há opiniões divergentes, é possível que a instituição não se sustente, caso venha a ficar nesse impasse.

Ao ser perguntado sobre a tomada de decisão, que é parte integrante da dimensão política, observou-se que a percepção da maioria dos pesquisados converge para uma boa participação e exposição de todos, fato comprovado também via as observações e por intermédio de dizeres tais como: *“A gente tem o principio de quem planeja, executa. Então, as pessoas que vão executar, elas têm que planejar isso. Elas não deliberam sobre questões administrativas, sobre questões salariais, sobre essas coisas fica no âmbito da direção. Mas o fazer é discutido na equipe, né? É construído coletivamente. O profissional da ação, ele participa no planejamento da sua ação. Não tem uma tarefa que tu delega para alguém. A pessoa participa na construção da tarefa.”* Ainda tendo suporte na seguinte fala: *“Não tem aquele fazer alienado que tu tem uma tarefa e diz que tu vai fazer”*. E, também: *“independente da opinião que se tenha, acredito que todos têm liberdade para se expor. Eu, por ser um pouco tímida, sou cobrada por ter que participar mais até, o que eu vejo como positivo. (E1)”*

Quanto à legitimidade, componente do enfoque sistêmico, diz respeito a ser reconhecido por todos os setores da sociedade, notou-se que tanto a relação com a cooperação internacional quanto com seus outros públicos envolvidos (movimentos sociais, fóruns sociais...), a busca pelo apoio dessa organização se dá, justamente pelo fato de apresentar uma atuação séria e transparente, conforme aponta um *stakeholder*: *“a gente procurou o (nome da instituição) por saber que ele é extremamente competente naquilo que faz, é conhecido pelo seu trabalho sério. Às vezes a gente tem alguns conflitos, pois nós somos muito mais a prática e eles são o nosso aporte burocrático, então deixamos passar algumas datas importantes e eles nos cobram. Porém, tudo é resolvido com muita conversa (E15)”*.

A divulgação das ações e projetos da ONG são realizados por intermédio do site, o qual precisa ser reformulado de acordo com alguns; do jornal de boletim institucional virou informativo, com diversas questões; e de encontros, porém não tendo um documento para os parceiros: *“E a gente tem muito essa troca de informações em encontros assim, não tem um material para os parceiros, um documento ou algo em específico(E4)”*. Em linhas gerais, comprova-se tais informações quanto a divulgação das informações o seguinte discurso: *“Eu acho que é basicamente o site e o jornal que são nossos instrumentos principais e os encontros, seminários que sempre tem um momento de integração, de troca de experiência, do que cada um ta fazendo(E5)”*.

Finalizando o modelo de análise proposto, tem-se o desafio da colaboração que diz respeito a estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial,

integrando o enfoque sistêmico de Armani (2001), sendo referente à dimensão social da sustentabilidade, a qual está relacionada com um processo de desenvolvimento que conduza a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando assim a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais (SACHS, 2002, SILVA, 2000 e RUSCHEINSKY, 2004).

Em relação à colaboração com os diversos públicos, aponto-se que a organização em questão atua em rede com outras ONGs: *“a gente assim a gente sempre tá em rede. E aí, a rede trabalha numa cooperação direta, a gente faz um monte de coisas junto. A gente sistematiza junto, produz documento junto, a gente faz atividades em conjunto. A gente faz projeto pra Governo em conjunto. Então, sempre tá em conjunto, ó tu faz isso, tem aquele projeto lá, então tu faz isso e eu faço aquilo. Então, é um trabalho em rede. O nosso trabalho não aconteceria isolado. O (nome da organização), ele não se auto-sustenta, do ponto de vista político e econômico sozinho. Tu tem que tá em rede, porque aí tu otimiza.(E1)”*; em se tratando dos movimentos sociais em geral as ações de colaboração são pontuais e específicas, como aponta o seguinte depoimento: *Os movimentos eles utilizam muitos as ONGs, ou seja, eu não diria que é um grau de parceria, eu diria que é um grau utilitário mesmo: eles precisam de um negócios, eles vêm aqui e tá, tá e deu. Tu não consegue interagir muito nos espaços internos dos movimentos. Às vezes sim, mas no geral, é muito utilitário (...)O movimento é uma coisa imediatista, ele tem como mobilização a questão principal, ele trabalha com a parte mais desorganizada, despolitizada da sociedade. Então, realmente é difícil, não é fácil. As coisas são imediatas e tá (E5)l”*; quanto ao Governo é uma relação de prestação de serviços, *“O Governo brasileiro, o Estado brasileiro, ele não reconhece o trabalho das ONGs como um trabalho necessário para a democracia, ele como virou um Estado neoliberal e enxuto, entendeu? As necessidades sociais são grandes, elas não diminuíram, aumentaram até, e ele nos vê como prestadores de serviços, aquilo que o Estado não diretamente, até porque a Lei Candir iria pegar ele, então nos contrata pra fazer. Então, ele nos taxa como serviço público fossemos. Então isso é ruim.(E1)”*; ao setor privado, há um distanciamento entre as ações e dificuldade em articular sem conjunto, sem contar nas divergências conceituais sobre responsabilidade social, como aponta: *“a gente não se nega a discutir responsabilidade social, mas a gente tem que discutir ela a partir de um patamar de seriedade? Se não fica um negócio hipócrita. A primeira atividade de responsabilidade social é o teu negócio, vamos olhar como é que tu faz o teu negócio. Se tu melhorar o teu negócio com a responsabilidade social, tu já teve uma revolução. Não precisa criar uma fundação para fazer responsabilidade social se o teu negócio não faz. Não tem como eu ser machista só fora de casa? Ou tu é ou tu não é. Então é um pouco essa a preocupação (E1)”*.

Embora não estivesse presente no modelo de análise, questionou-se a motivação das pessoas a participarem de uma ONG; os desafios que são postos à organização em estudo e o que as pessoas entendiam por sustentabilidade. Questionamentos levantados por considerar que esses fatores contribuem para o trabalho de investigar os diversos fatores relacionados à sustentabilidade.

Quando se questionou a respeito dos motivos que levaram as pessoas a participarem de organizações não-governamentais, destacou-se como ponto essencial, o envolvimento e militância política. Ou seja, a preocupação com a transformação da sociedade, assim como o interesse em contribuir para com a democracia. O que pode ser comprovado pelo seguinte depoimento: *“(...) trabalhar e militar aqui foi um pouco para ter condições de desenvolver trabalho em prol de um segmento social de uma parte da sociedade”*. E ainda, *“quem tinha o mínimo de consciência política, tinha que entrar numa ONG ou estar num sindicato ou numa associação de moradores(E7)”*.

Ao serem questionados quanto aos desafios que a ONG precisa enfrentar, os entrevistados apontaram que envolver os diferentes atores econômicos: envolver as esferas

públicas e privadas nos programas e ações do CAMP que estejam engajados as suas linhas de atuações nas comunidades locais; saber trabalhar com realidades distintas: “*como trabalhar com a construção da identidade coletiva se são realidades distintas? (E5)*”; servir de intermediário nas relações entre lideranças comunitárias e iniciativas de cidadania pública e privada; identificar uma interferência entre diversos fatores: saber qual problema tem influência em outro e quais as inter-relações entre eles; “*o que fazer com os agentes de desenvolvimento após o curso?(E4)*” Se a idéia é construir uma rede, poderia ser pensado um encontro com aqueles que já participaram do curso, tendo em vista que há alguns que o procuram realizar novamente; repensar e discutir o DNA, qual o papel da instituição: sujeito ou apoio; envolver os sócios e trabalhar com a possibilidade de ampliação desse quadro de representantes; implementar as ações propostas e difundir a imagem e ‘serviço’ da ONG perante a sociedade em geral, não somente em suas redes de atuação.

E, o que entendiam por sustentabilidade, a maioria dos entrevistados atrela esse conceito às questões ambientais e econômicas, uma visão simplista do conceito. Porém, algumas outras pessoas iniciavam fala em discurso como: “*nossa, esse é um termo muito amplo (E5, E7, E9)*”, e nesse sentido, destacavam algumas dimensões como a social, cultural, técnica. Uma fala que representa de certo modo, a definição mais próxima do conceito apresentado no trabalho é: “*(...) a questão da sustentabilidade de uma organização, de uma ONG, eu acho que tem que combinar três elementos, o político, o econômico e o administrativo. Eu acho que um só não funciona. Não adianta ser reconhecido politicamente e não realizar isso aí. Ou se tu materializa e não consegue gerir bem os recursos, né? Os caras vão dizer, ‘ó, o pessoal é muito bom, mas os caras gastam errado, não sabem gastar (E1)’*”.

6 Resultados Parciais e Descrição de Futuros Passos de Investigação

O presente artigo, conforme explicitado, é parte de uma pesquisa ainda em andamento. Como principais resultados do estudo, entretanto, já é possível perceber que a organização não-governamental em estudo está passando por um período de adaptação e por alguma estruturação no que diz respeito à sua gestão. Ou seja, está enfrentando desafios bastante fortes aos seus projetos e a sua sobrevivência, podendo ser comprovados a partir da coleta de dados provenientes das entrevistas, observações e pesquisas documentais.

Ao analisar a sustentabilidade tendo presente os aspectos levantados por Armani (2001), é possível concluir que a dimensão técnica da sustentabilidade, organização do trabalho ocorre de forma adequada e a gestão é democrática e eficiente. Já o quadro de pessoal é apontado como adequado por alguns, mas insuficiente por outros, embora entendam a importância e necessidade de redução. Um ponto importante a ser destacado é que o recrutamento se dá, principalmente, pelo perfil político e transformador do indivíduo e, não tanto por sua formação técnica. Esse fator, embora fortaleça a articulação e inserção política da organização, pode prejudicar os aspectos de gestão que exigem conhecimentos. Ao considerar a dimensão da sustentabilidade econômico-financeira, percebe-se que há um esforço na captação de outros recursos que não somente os provenientes da cooperação internacional. Porém, muito ainda precisa ser investido em termos de esforços planejados e tecnicamente adequados.

Sobre o enfoque sistêmico, de acordo com a dimensão política da sustentabilidade, a organização não-governamental em estudo, tem sólida a sua base social e consegue manter-se com legitimidade. Porém, a questão da relevância da missão ainda é uma questão em discussão que pode comprometer o futuro da instituição e de seus públicos envolvidos.

Quanto à capacidade de produção e sistematização da informação, e conhecimentos, ainda é um fator que pode ser melhorado. O mesmo vale também para a divulgação de suas

ações para a sociedade em geral, pois se para os envolvidos é suficiente, para o público externo.

Ao considerar o poder para influenciar nos processos sociais e políticas públicas, nota-se que a ONG apresenta um papel extremamente importante pela suas lutas históricas a favor da democratização e em prol de uma transformação social, discurso tão presente nas falas dos entrevistados.

E, ao analisar a dimensão social, referente ao desafio de colaboração, pode-se dizer que exerce um papel de liderança dentro da rede de ONGs do Estado, presta um serviço relevante ao poder público local, mas não investe o suficiente na sua relação atualmente com o mercado.

Como conclusão adicional, pode-se destacar que a sustentabilidade é um fenômeno complexo, onde há uma inter-relação próxima de suas dimensões. Elas não podem ser analisadas em separado, embora algumas possam ser sustentáveis, não garante a sustentabilidade organizacional da instituição como um todo.

Assim, o presente estudo, constatou-se que embora a dimensão política seja sustentável, sólida e reconhecida, isso não garante a sobrevivência da organização nem a de seus projetos, pois as dimensões técnica, econômico-financeira e social ainda precisam de maior sustentação, não garantindo, portanto a sustentabilidade organizacional da instituição.

Ou seja, a organização em estudo ainda precisa estruturar-se mais em termos do quadro de pessoal, captação e mobilização de recursos e divulgação e articulação de suas ações para enfrentar os desafios de sustentabilidade.

Os futuros passos de investigação destinam-se a coleta de mais alguns dados, como entrevistas com pessoas envolvidas com a ONG a fim de aprofundar a investigação a cerca dos atributos de credibilidade e legitimidade para verificar sua confirmação bem como analisar e descrever em maior profundidade os resultados aqui apresentados.

Referências Bibliográficas

ARMANI, D. 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 as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids.** Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

_____. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil.** 2003, 10 p. Disponível em <www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm> acesso em: 20 dez. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1991.

CARRION, Rosinha Machado. *Políticas e Práticas de Combate à Pobreza e Promoção do Desenvolvimento.* Porto Alegre. PPGA/UFRGS. Projeto CNPq de Pesquisa. 2007. p. 47.

_____. CARRION, Rosinha Machado. Gestão Social: Especificidade e Práticas em Discussão. IN: SILVA JUNQUILHO, Gerson; BIANCO, Mônica; BEHR, Ricardo; PETINELLI-SOUZA, Suzane. *Tecnologias de Gestão por uma abordagem multidisciplinar.* Vitória. EDUFES. Vol. 2, 2007. p.159-170.

CASTRO, R.M.C. **Evolução da ictiofauna e riachos sul-americanos: padrões gerais e possíveis processos causais.** Pp. 139-155, in: Caramaschi, E.P., R. Mazzoni,R., C.R.S.F. Bizerril & P.R. Peres-Neto (eds.), *Ecologia de Peixes de Riacho: Estado Atual e Perspectivas.* *Oecologia Brasiliensis*, VI, Rio de Janeiro, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

- CIÊNCIA & TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL / Maria do Carmo de Lima Bezerra e Marcel Bursztyn (Coordenadores). — Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio CDS/UnB/Abipti, 2000.
- CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).
- FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo/Peirópolis: Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/USP, 1999.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONGs. **Anais do 18º ENANPAD**. Curitiba, ANPAD, v. 10, 1994.
- FOWLER, Alan. *The virtuous spiral: a guide to sustainability for NGOs in international development*. USA: Earthscan Published, 2000.
- FRANÇA FILHO, Genauto. *Definindo Gestão Social*. Salvador. NPGA/CIAGS/UFBA. Mimeo. 2004.p. 8
- GIL. Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IOSCHPE, E. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- MCKINSEY & COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**/ Ashoka Empreendimentos Sociais. São Paulo: Peirópolis, 2006.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1999.
- MENEGASSO, Maria Ester. **Organizações e o serviço social: uma visão preliminar**. Florianópolis: [s.n], 2000.
- MEREGE, Luiz Carlos. O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/Aids. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.
- MILANI, Carlos. **A Formação Universitária em Desenvolvimento Local e Gestão Social: Reflexões a partir do caso francês**. Salvador. NEPOL/UFBA. 2005. mimeo. p. 21
- MOÇOUÇA, Paulo S. 1995. AS ONG's: dos bastidores ao centro do palco. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, número 28, ano 10, junho.
- NASCIMENTO, Harley Henriques do; MARINHO, Márcia Cristina Graça; SANTOS, Tacilla C. S. Siqueira. A construção da sustentabilidade financeira das ONG no Brasil: desafios e premissas. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das*

- organizações da sociedade civil brasileira. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.
- ONU. **Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento**. Agenda 21. Disponível em: <<http://intranet/Meioambiente/serlet>>. Acesso em 1º nov. 2006.
- RAMOS, Adriana. Sustentabilidade institucional: o desafio das organizações não-governamentais. 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, 1989.
- RUSCHEINSKY, A. **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004
- RUTHERFORD. I. Use of models to link indicadores of sustainable development. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.) **Sustainability indicators**: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.
- SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI** : desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo , Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.
- _____. **Desenvolvimento sustentável, bio-industrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas. Os casos da Índia e do Brasil**. In: Vieira, P. F. e Weber, J. (orgs.) **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento**: novos desafios para a pesquisa ambiental. São Paulo: Cortez, 1997.
- _____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Tradução de José Lins Albuquerque Filho. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- _____. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.
- SANTOS, Tacila da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira**: o caso do Gapa-Bahia. Dissertação de mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração, 2005.
- SENAC. **Guia de gestão para quem dirige entidades sociais**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.
- SILVA, Antonio Luiz de Paula e. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento do gestor social. In: SENAC– SP .**Guia de gestão**: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: SENAC-SP/Fundação ABRINQ, 2002.
- SILVA, Antônio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.
- SILVA , Edna L. & MENESES, Estera M. Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis, 2000
- RIBEIRO, Maisa de Souza **Custeio das Atividades de Natureza Ambiental**. 1998, 241f. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade.

Universidade de São Paulo. São Paulo.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais**. 6ª edição Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. *et al* (Orgs.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

VERGARA, Sylvia C.; FERREIRA, Victor C.P. **ONGs no Brasil: Expansão, Problemas e Implicações**. Revista G&T, v.6. jul-dez 2005:41-63.

VIANA, Gilney; SILVA, Marina; DINIZ, Nilo (orgs.). **O desafio da sustentabilidade – Um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

Nota

¹ O Terceiro Setor engloba o conjunto de organizações sociais, de natureza privada e finalidade pública, estruturadas sem finalidade de lucro, conforme legislação específica, as quais atendem pela denominação de “organizações voluntárias”, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações não-governamentais”, “organizações da sociedade civil de interesse público”, fundações, cooperativas, associações, grêmios. Um conjunto, enfim, de formas organizacionais, que pouco informa sobre as características intrínsecas e específicas a cada uma dessas organizações. Falconer & Vilela (2001) apontam como alguns dos atributos passíveis de serem adotados para classificá-las: o porte, a área, e as formas de atuação; o tipo de público beneficiado; os valores praticados, e o posicionamento político e ideológico. Já, Salamon e Anheier (1997), enfatizam atributos - tais como o nível de formalização - o qual indica, não necessariamente o fato de estarem formalmente institucionalizadas, mas a observação de determinados critérios, como a representatividade dos membros de seu corpo diretivo e a adoção de práticas democráticas de gestão, e a regularidade com que ocorrem as assembleias, as reuniões de prestação de contas etc. Franco chama, entretanto, a atenção para a necessidade de avaliar-se - sobretudo quando se trata de avaliar sua legitimidade, em que medida o acesso aos bens e serviços, que oferecem é balizado pelo critério de universalidade. Isto é, em que medida o acesso ocorre de modo irrestrito, ou é condicionado. Outras observações que vêm sendo feitas, quando se trata de analisar o que se “esconde” por trás da denominação comum de “Organizações do Terceiro Setor”, refere a banalização de qualificativos - tais como o de “organizações não governamentais”, o qual, se na origem remetia à identificação com os interesses e necessidades dos oprimidos (FISCHER & FISCHER, 1994), no presente acoberta os mais diferentes tipos de finalidades (BORGES, 2003).